情商

[实践版]

新发现——从“情商更重要”到如何提高情商

[美] 丹尼尔·戈尔曼 |著
(Daniel Goleman)
杨春晓 |译

the brain and emotional intelligence
New Insights

作品全球销量超过8,000,000册的
“情商”之父
丹尼尔·戈尔曼
最新研究成果

中信出版社·CHINACITICPRESS

版权信息

书名:情商（实践版）

作者:[美]丹尼尔·戈尔曼

译者:杨春晓

ISBN:9787508636344

中信出版集团制作发行

《情商》是一本影响力很大的书。它真的能让人相信，要想成功，情商比智商更重要。

——黑幼龙　卡内基训练大中华地区负责人

推荐序

美国新罕布什尔大学的心理学教授约翰•梅耶博士和耶鲁大学的心理学教授彼得•萨洛维博士在 1990 年首次提出“情商”概念时，他们的论文是这个领域里唯一的一篇；到了 2009 年，西方心理学界关于情商的学术论文已经发表了 600 多篇。

2007 年，我回国筹建专门从事情商研究和推广的专业机构情智东方时，我在当当网上搜到的有关情商的图书总共有 40 多本，且大多为编译；短短 5 年后，这个数字达到了 500 多，其中就包括情商普及的开山之作《情商：为什么情商比智商更重要》。这本书的作者正是丹尼尔•戈尔曼。“情商”能从象牙塔走入民间，特别是从实验室理论到付诸管理和教育的实践，又进而促进情商研究的学术繁荣，戈尔曼可以说是立了头功。虽然他本人原不是专门研究情商的学者，但哈佛大学心理学博士的学养给予了他足够的学术理解力和判别力，《纽约时报》专栏作家的职业角色又赋予了他非同一般的洞察力和文字传播力，两者共同作用的结果就是：《情商》一书荣登《纽约时报》畅销书榜首，“EQ”一词开始在各国语言中流行。2012 年年初我在印度行走时，不经意间就在三个地方看到了这本书：新德里市中心的地摊上，长途汽车的中途休息站，以及一座喇嘛庙的书店里。

不仅如此，戈尔曼还是西方心理学对接东方智慧的积极推动者。他曾参与美国顶尖心理学家对佛教喇嘛的深入研究，发起了“科学与佛教的对话”，希望心理学研究能帮助非宗教信众分享到佛教中的智慧，获得更成功的事业和更幸福的生活。这个研究使藏传佛教大禅师创古仁波切很受触动，他甚至提出佛教应当以“一种心理学”的方式进入西方社会。

如果说 17 年前戈尔曼用《情商》重新改写了“聪明”的定义，以至于当时的《哈佛商业评论》都视情商为“上一个十年里最重要的商业概

念之一”；那么，今天的这本《情商（实践版）》就是从“讲概念”到了“教方法”。

情商的概念传播至今，在欧美国家说是妇孺皆知也不为过，就是在国内也早已不再陌生。在我刚刚参加的一个中外管理论坛上，我请“知道情商”的听众举手，台下手臂林立，但当我又请“知道如何提高情商”的听众举手时，在近千名听众中我只看到了两只手臂。显然，人们急需了解的已从“知道”变为“如何做到”。

《情商（实践版）》的到来，既顺理成章又恰逢其时。无论是早期作为情商理论的传播者，还是后来作为情商应用的推动者，戈尔曼始终追踪着情商领域的最前沿研究成果和最佳实践，本书可以说是对后《情商》时代最新理论的一次萃取和十几年实务经验的一次总结。科学性一如既往，实操性越发突出。当然，对于中国读者，拿来主义固然是好，但若拿来就上身，恐怕总会发现或这或那不怎么妥帖，但这就不能苛求戈尔曼了。

读这本书，让我不时回想起当年在北美研读情商时体验的震撼。我一是没想到西方学者可以把情商这个貌似虚幻的玩意儿研究得这么细致入微，实在到有图有真相，科学到能用数据说话；二是没想到提高情商居然还有方法论，系统到有章可循，实用到有法可依。而我恰恰以为，中国的教育也好、培训也罢，正缺少这样的“实学”。于是，一头扎到了情商的美丽世界中。

能回国拓荒情商事业，也算是向戈尔曼借的火种。今做此小序，便是带着冥冥天意的感慨，借机向这位引路人致敬。

曾莉

情智东方（北京）创始人

国际认证情商培训师

2012 年 11 月 14 日

前言

1995年，拙作《情商：为什么情商比智商更重要》[注]出版前不久，我设想如果有一天无意听到两个陌生人聊天，一个人提起“情商”，对方知道是什么意思，我就算成功了。这说明情绪智力或称情商的新概念已经融入日常文化。现在，情商的应用与发展远远超出预期，社交与情感学习已成为一种行之有效的教育模式，情商不仅被公认为卓越领导力的基础要素，而且还是美满人生的催化剂。我在《情商》一书中总结了当时近10年大脑与情绪方面的最新研究成果，以情商的概念为分析框架，重点介绍了新兴研究领域“情感神经科学”。《情商》出版后，关于大脑、情绪以及社交生活的研究非但没有停滞，在近几年甚至突飞猛进。后来，我把最新研究成果收入《情商2：影响你一生的社交商》[注]（Social Intelligence）、《高情商领导》（Primal Leadership）等著作以及《哈佛商业评论》的系列文章。在本书中，我会继续介绍大脑与情绪科学的最新发现，其中一些关键认识有助于我们进一步理解和应用情商。不过我不会堆砌枯燥复杂的研究数据，而是继续关注应用型研究成果。

本书包含以下内容：

- 学术界特别关注的问题：有别于智商的情商真的存在吗
- 大脑的伦理探测器
- 创造力的神经机制
- 驱动力、持久力与动机的神经回路
- 保持及增强最佳的大脑状态
- 社交脑：和谐、共鸣与人际互动
- 大脑2.0版：网络时代的大脑

- 同理心类型与主要的性别差异
- 情绪阴暗面：工作中的反社会人格
- 训练和提高情商的神经课程

情商研究有三个主要理论模型，每种模型有不同的实验和测量标准。第一种模型来自彼得•萨洛维（Peter Salovey）和约翰•梅耶（John Mayer），他们在 1990 年划时代地第一次提出了“情绪智力”的概念。第二种模型是情商领域的活跃研究者鲁文•巴昂（Reuven Bar-On）提出的。

我在《高情商领导》（与同事安妮•麦基、理查德•博亚兹合著）一书中系统地提出了第三种模型。目前学术界还存在其他几种情商模型，并且更多的模型处于探索阶段，情商研究呈现出欣欣向荣的景象。

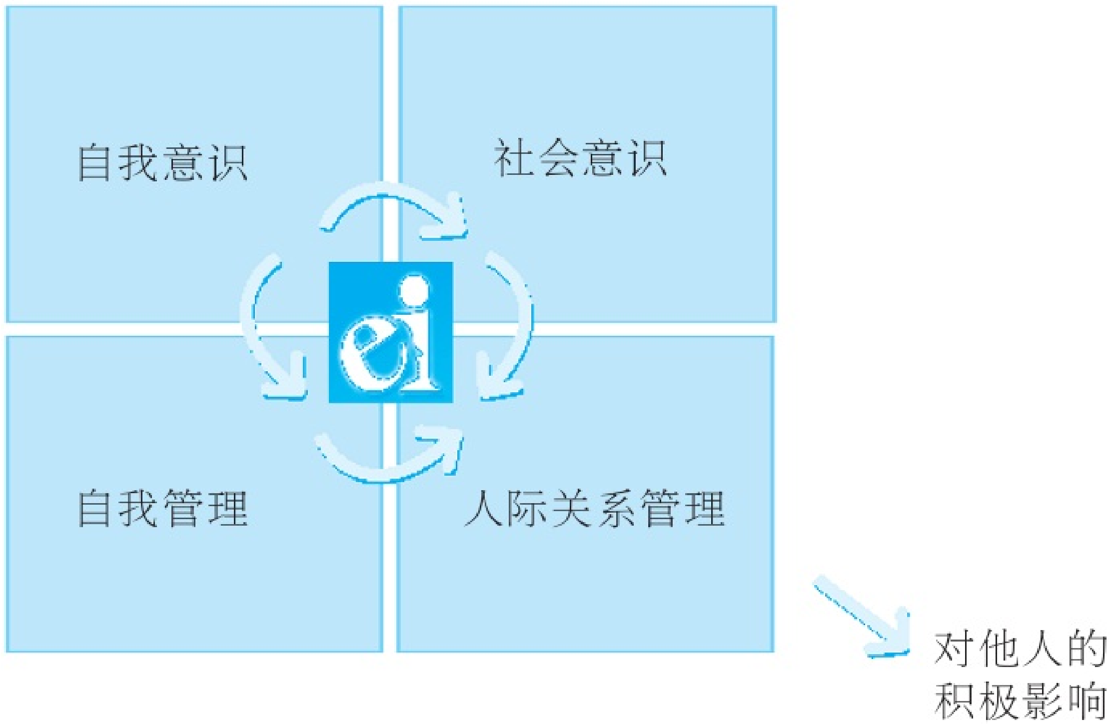


图 1　情商框架

戈尔曼的情商模型

每种情商模型的大部分要素可划分为自我意识、自我管理、社会意识以及人际关系管理等四种类型。

---

1. 《情商：为什么情商比智商更重要》一书中文版已由中信出版社 2010 年出版。——编者注

2. 《情商 2：影响你一生的社交商》一书中文版已由中信出版社 2010 年出版。——编者注

PART 1

第一部分 情商的力量

第 1 章　惊人的发展

“情绪智力”俗称“情商”，现已遍地开花，无处不在，甚至现身于最意想不到的地方，比如卡通漫画《呆伯特》、《傻瓜嬉皮》以及《纽约客》罗兹•查斯特的专栏漫画。我还见过号称提高儿童情商的玩具，征婚者打广告有时也以高情商为卖点。我甚至在一家酒店的房间发现一瓶洗发水，瓶身印着关于情商的妙语金句。

也许最让我感到惊讶的是情商对商界的影响，《哈佛商业评论》认为情商“开创了全新的研究范式”，是近年来最具影响力的商业思想之一。

1995 年，《情商》出版之后的 10 年间，商业组织对情商概念的应用越来越广，特别是在管理者的甄选、提拔和提升方面。随着情商热潮的兴起，甚至催生了情商咨询和培训等附属产业，但有些人为了推销服务而言过其实。为了澄清人们对情商的种种误解，我为《情商》10 周年纪念版写了一篇新的序言。由于对情商的夸大宣传，在当时引发了学术界一些心理学家对情商概念的质疑。直到现在，通过科学严谨的方法，我们逐渐掌握了更为精确的研究数据，情商的种种好处得到了经验的证明，对于情商的诸多批评才逐渐消失。

罗格斯大学的“组织中的情商研究学会”（CREIO）在情商研究方面走在前列，其合作机构包括美国联邦政府的人力资源办公室和美国运通公司等。

我在《情商》一书中主要关注的是大脑与情绪的最新研究发现，特别是情商在儿童成长和学校教育方面的应用。不过在《情商》的一个章节里，我介绍了当时还是很新的领导力概念——“用心管理”。我

对商界一直保持非常浓厚的兴趣，因此我在《情商》之后出版的两本著作《情商实务》（Working with Emotional Intelligence）和《高情商领导》分别介绍了情商在商业组织的应用研究以及领导力本身。“用心管理”论述了提出建设性意见的实用技巧，以及批评方法不当造成的后果，并对高情商领导与低情商领导之间的差异进行了具体生动的描述。

情商研究有大大小小几十种理论，归纳起来主要有三种模式，每种模式代表了不同的研究方向。第一种模式是彼得•沙洛维和约翰•梅耶提出的模式，一直坚持一个世纪以前由智商研究开创的传统智力研究范式。第二种模式由鲁文•巴昂提出，起源于他的幸福研究。我的模式是第三种模式，融合了情商理论和近几十年关于个体竞争力的模型研究，关注行为层面，即工作和组织领导力的表现。

我在《情商实务》中提出，与智商或技能不同的是，情商是一种鉴别性的竞争力，最能反映谁在一群很聪明的人当中最有号令群雄的本领。纵观全球各大组织机构认为优秀领导者应有的诸多竞争力要素，领导者职位越高，其智商和技能的重要性就越低。（对于较低端工作，智商和专业技能相对更重要。）

在最高层面，关于领导力的诸多竞争力模型通常包含 80%~100%以情商为基础的能力。一家全球执行力研究公司的研究负责人指出：“首席执行官被聘请是由于智商和经营才能，被解雇是由于缺乏情商。”

在《情商实务》一书，我提出情商的要素包括自我意识、自我管理、社会意识和人际关系管理四个方面，还论述了如何依靠这些要素取得事业的成功，从而扩展了情商的研究框架。

商界对情商（特别是领导力）的浓厚兴趣引起了《哈佛商业评论》编辑的关注。1998 年，在他们的邀请之下，针对这个主题，我在

该刊发表了《领导是怎样炼成的》一文，同样产生了意外的反响。该文很快成为《哈佛商业评论》创刊史上最多读者要求重印的文章之一，并且被收录在《哈佛商业评论》发行的几本领导力文集中一本叫作“十大必读文章精华录”的书中。

我在哈佛大学的研究生导师是戴维•麦克莱兰，他的研究领域是成功企业家的动机，而且他本人就是创业家，他与别人共同创立了一家叫作“麦克伯”（McBer）的研究和咨询机构，将竞争力模型方法应用于组织机构。麦克伯后来被合益集团收购，麦克伯的研究部门现改名为麦克莱兰研究所，由麦克莱兰原来的学生吉姆•伯勒斯、玛丽•芳登和鲁斯•雅各布（现为马洛伊）领导。人们对情商竞争力的兴趣越来越大，他们研究了几千名公司主管的经营表现和领导风格，我把他们的研究成果写成名为“领导风格”的报道文章，该文载于《哈佛商业评论》。

在知识经济时代，价值的创造有赖于团队合作。因此耶鲁大学的罗伯特•斯滕伯格和温迪•威廉姆斯提出了“群商”的概念，群商反映了团队每个成员最大程度发挥最优秀才能的总和。

但决定团队实际生产力的不是理论上的潜能，即群商，而是该团队协调合作的有效性，即人际关系的和谐度。我最早在《情商》一书探讨了群商的相关问题，后来又从团队领导风格的角度研究了团队的情绪机制。

《情商》侧重于介绍当时新兴学科“情感神经科学”的研究发现，而我在 2003 年出版的《情商 2：影响你一生的社交商》则得益于另外一个新兴领域“社交神经科学”的惊人成果。社交神经科学是大脑研究的一个分支，主要研究的是人际互动时大脑的运行状况，由此引发了大脑社交神经回路的大量发现。这些发现对于探索大脑思考中枢与情绪中枢之间的联系有着深远的意义。

我在接下来的章节中提到了“空闲”（常见于某些公司）以及压力过大引致的“疲惫”（同样常见），这两种心理状态都会破坏大脑的前额区，即理解、专注、学习和创造力的神经中枢。另外，我在本书中论述了“涌流”这种心理状态，在这种状态下，大脑的认知能力达到巅峰状态，人们发挥出最佳水平。

空闲、疲惫以及涌流三种大脑运行的状态重新定义了领导者的根本任务：帮助人们进入并保持最佳表现的大脑状态。在与我的同事安妮•麦基和理查德•博亚兹合著的《高情商领导》一书中，我们认为高效的领导者能够与下属产生共鸣，双方神经系统的和谐有助于催生涌流。

最后的问题是领导者如何进一步提高情商。大脑科学发现了神经可塑性——大脑生长和塑造的过程贯穿于人的一生，这为我们带来了福音。本书论述了经过系统的学习，可在事业发展或人生的任何阶段增强领导力。



每种情商模式的大部分要素可划分为自我意识、自我管理、社会意识以及人际关系管理四大类型。在这些核心能力的基础上，还要通过学习才能获得事业竞争力，它们是判别优秀领导者的标准。

情商决定了我们学习自我管理等基础要素的潜能，而情绪竞争力反映的是我们把情商转化为职业能力的潜能。比如要提高客户服务和团队合作的情绪竞争力，就要具备情商的基础能力，如社会意识和人际关系管理。但情绪竞争力是一种后天习得的能力，一个人仅仅拥有社会意识或人际关系管理的技能，并不代表掌握了妥善处理客户关系或解决冲突所需要的额外知识，只能说明这个人具备了掌控情绪竞争力的潜能。

因此，情商的基础能力对于某种特定的竞争力或工作技能是必要但不充分的条件。用认知能力举例，一个学生尽管拥有非常出色的空间能力，但他可能从来没有学过几何，更没法成为建筑师，同

样，一个人尽管可能具有很强的同理心，但处理长期的客户关系却很糟糕。

第 2 章　用心管理

墨尔本•麦克布鲁姆是一位喜欢发号施令的上司，他的脾气让跟他一起工作的人都感到害怕。如果麦克布鲁姆在办公室或工厂上班，那么这一点还不算什么，但是他是一名飞行员。

1978 年的一天，麦克布鲁姆驾驶的飞机即将降落在俄勒冈的波特兰，但他突然发现飞机起落架出现了问题。因此，麦克布鲁姆把飞行设置为等待航线模式，飞机在机场附近的高空盘旋，而他则在拨弄飞机的机械装置。

在麦克布鲁姆专心研究起落架的时候，飞机燃料读数渐渐接近于零。副驾驶员们害怕麦克布鲁姆发怒，在灾难即将降临之际居然什么都没说。最后飞机坠毁了，造成 10 人死亡。

这次飞机失事在飞行员安全培训中已经成为反面教材。80%的飞机失事是因为飞行员犯了本来可以避免的错误，如果机组人员工作更加协调，这些错误根本不会发生。团队合作、开明沟通、协调配合、注意倾听以及表达真实想法，这些社会智力的基本要素和驾驶技术一样需要在飞行员训练中得到加强。

飞机驾驶舱是工作组织的一个缩影。如果不是发生了飞机失事这种让人警醒的重大事件，低落的士气、战战兢兢的员工、颐指气使的老板，以及工作环境中其他形形色色的情绪缺陷，其破坏性后果通常会被不在场的人忽略。但它们往往会导致工作效率降低，无法如期完成任务的情况增多，错漏百出，大批员工跳槽到工作环境更好的企业。这是工作环境情绪智力水平过低导致的必然恶果。如果情况继续恶化，企业有可能倒闭。

情绪智力的成本效率对企业来说是一个相对较新的概念，有些经理人也许难以接受。一项面向 250 名企业执行官的调查显示，大多数被调查者认为他们的工作需要他们“用脑而不是用心”。很多被调查者表示，他们担心对同事抱有同理心或同情心会使他们与组织的目标产生冲突。其中有一位认为“感知员工情绪”这种想法是荒谬的，他表示，如果这样，“就没法管理他们了”。其他被调查者则认为如果他们不铁石心肠，他们就无法做出企业所要求的“困难”决定，不过他们向员工宣布决定时可能会选择较为人道的方式。

这项调查是在 20 世纪 70 年代进行的，当时的企业环境和现在差别很大。我认为，他们这种态度已经过时了。在新的竞争环境下，情绪智力对职场和市场的作用越来越突出。哈佛商学院心理学家肖沙娜•朱伯夫（Shoshona Zuboff）指出：“20 世纪以来，企业经历了急剧的变化，情绪景观也随之出现了改变。在企业的等级制度下，经理人阶层曾经长期处于统治地位，手腕强硬的铁血老板得到回报。但在全球化和信息技术的双重压力之下，企业僵化的等级制度在 20 世纪 80 年代开始瓦解。铁血战士代表企业的过去，而人际关系的大师代表企业的未来。”

原因很明显，想象一下，在一个工作团队中，有人无法控制自己的怒火，或者对同事的感受麻木不仁的后果是什么。如果情绪低落，人们就无法聚精会神、思路清晰地记忆、学习或决策。按照一位管理咨询师的说法，“压力之下必有愚夫”。

我们还可以正面考察一下提高基本情绪竞争力（与他人的情绪协调一致，防止分歧升级，工作进入“涌流”状态）对工作的益处。领导力不是支配和控制，而是说服人们向共同目标努力的艺术。此外，在对自己职业的管理中，最关键的是识别自身对工作最深刻的感受，了解什么样的改变能使我们对工作更为满意。

情绪潜能逐渐成为重要的业务技能，这也反映了工作环境的急剧变化。下面我将介绍情绪智力的三种不同应用：一是把发牢骚转化为有用的批评；二是营造推崇多样性的氛围，而不是将其视为摩擦的根源；三是建立有效的关系网。

批评是第一要务

他是一位经验丰富的工程师，负责一个软件开发项目。他正在向公司的产品开发副总裁汇报几个月以来的工作成果。他的团队在他的带领下夜以继日地工作，他们对自己艰苦工作所取得的成果感到自豪。然而，工程师汇报完毕之后，副总裁挖苦地问道：“你从研究所毕业多长时间了？这些技术标准太荒唐了，过不了我这关。”

工程师感到非常尴尬和沮丧，他在会议剩余时间里闷闷不乐地坐着，一言不发。他的团队成员为捍卫他们的成果不断辩解，但都说不到点子上，而且态度有点儿抵触。副总裁此时被叫走，会议突然中断，于是大家不欢而散。在接下来的两个星期里，工程师一直对副总裁的评价耿耿于怀。他无精打采，绝望透顶，他觉得自己在公司再也不会被委以重任了，尽管他很喜欢这份工作，但他还是打算辞职不干了。

最后工程师去见副总裁，跟他说起那次会议，说到副总裁的批评令他的团队士气低落。然后他字斟句酌地问：“我不太明白你的用意。你应该不只是想让我难堪，你当时还有别的想法吗？”

副总裁很吃惊，他根本没有想到他当时的话会产生这么严重的影响，他只是随口说说而已。实际上，他认为这个软件开发项目很有前途，但还需要付出更多的努力，他并不是要把它贬得一无是处。副总裁说，他根本没有意识到自己的反应方式这么糟糕，他也不是想伤害别人的感情。于是副总裁向工程师送上迟来的道歉。

这个故事讲的其实是反馈问题，即人们获取关键的信息，以确保工作不会偏离正轨。系统论中的“反馈”，原意是关于系统的一部分运作情况的数据交换，系统的一部分会影响其他部分，因此任何阻碍进程的部分都应得到改善。在企业中，每个人都是系统的一部分，因此反馈（也就是信息交流）相当于组织的血液，人们据此了解他们所做的工作是否符合要求，或是否需要调整、升级甚至彻底转向。没有反馈，人们就会一头雾水，不知道怎么与上司、同事相处，也不知道别人对他们的期望，随着时间流逝，这些问题会越来越严重。

从某种意义上说，批评是经理人最重要的任务之一，同时也是他们最害怕、最想逃避的事情之一。和前文那位挖苦下属的副总裁一样，很多经理人的反馈方法很糟糕。这种欠缺会造成巨大的损失，正如夫妇的情绪健康取决于他们表达不满的技巧，公司员工的工作效率、满意度以及产出也取决于上司向他们指出问题的方式。事实上，如何提出批评和接受批评，对员工的工作满意度、同事满意度以及上司满意度有着非常重要的影响。

最糟糕的激励方式

婚姻中常见的情绪问题同样适用于工作环境，两者的表现形式很相似。比如批评表现为人身攻击而不是恰当的抱怨，或者单纯从个人喜好出发进行指责，充满厌恶、挖苦和轻蔑。这些行为会导致员工采取守势，并推诿责任，最后由于感觉受到不公正对待，进一步演变成消极作对或心怀怨恨的被动抵抗。有些企业咨询顾问认为，在工作场所，恶意批评常常表现为以偏概全或者一棍子打死，比如“你糟透了”；批评的语调尖酸刻薄、怒气冲冲，让人根本无法回应，也不知道如何改正。恶意批评让被批评者感到无助和愤怒。从情绪智力的角度看，恶意批评显示了批判者的无知，他们不知道这种批评会触发被批评者的负面情绪，也不知道负面情绪会影响被批评者工作的动机、能量以及信心。

一项关于经理人的调查揭示了恶意批评的情绪机制。研究者要求经理人回顾对员工发脾气以及愤怒到极点时进行人身攻击的情形。结果发现攻击所产生的效果与夫妇之间的攻击类似，受攻击员工的常见回应是为自己辩护、寻找借口、逃避责任或者消极作对，尽量避免与发脾气的经理人的一切接触。如果将约翰•戈特曼分析夫妇之间情绪问题的方法用于受批评员工，他们肯定会和自认为受到不公正对待的丈夫或妻子一样，产生无辜受害者或义愤的想法。如果对员工的生理状态进行检测，他们很可能也会出现情绪泛滥的迹象，而情绪泛滥会使他们的想法进一步加强。经理人则会对员工的这种回应感到更加不满和气愤，于是恶意批评的循环最后就会以员工辞职或被解雇告终——相当于与企业离婚。

一项面对 108 名经理人和白领员工的调查显示，不当批评的影响超过了猜疑、性格不合以及权力斗争，成为工作冲突的一个主要成因。伦斯勒理工学院开展的一项实验显示了刻薄的批评对职业人际关系的危害。受测者被要求给一种新型洗发水制作广告，一名实验助手对广告提案进行评论，他的评语有两种，均是预先安排好的。受测者会收到其中一种评语。第一种评语友善而且具体，第二种评语则包含了威胁以及对受测者的人身攻击，比如“想也不要想，好像没有一件事是做对的”，以及“也许缺乏天赋，我得找其他人来做”。

可以想象得到，受到攻击的受测者变得紧张、愤怒和抵触，并拒绝与批评者在接下来的项目中进行协作或合作。很多人表示他们希望不再与批评者来往，也就是消极作对。刻薄的批评使被批评者士气低落，不再努力工作，最严重的后果是，他们自认为不能胜任这项工作。人身攻击打击了他们的士气。

很多经理人动不动就批评下属，对赞扬却非常吝啬，员工感到他们只有在犯错时才会听到上司对他们工作表现的评价。除了批评的偏向性之外，还有很多经理人习惯于长时间推迟对员工进行反馈。伊利

诺伊大学厄本那-香槟分校心理学家 J•R•拉森认为：“员工表现出来的大多数问题都不是突然出现的，它们慢慢地与日俱增。如果上司无法让员工及时了解他的感受，上司就会越来越沮丧。然后有一天，他就会发作。如果他及早提出批评，员工就会改正错误。但人们常常在事情不可收拾的时候提出批评，此时他们往往过于愤怒，无法控制自己的情绪。这时他们就会以最糟糕的方式提出批评，回想起长久以来积压在内心的种种不满，语气充满了挖苦和嘲讽，甚至发出威胁。这种攻击效果往往适得其反，被批评者将其视为侮辱，因此也会感到愤怒。这是激励员工最糟糕的方式。”

批评的艺术

我们还有另一种批评的方式。

有技巧的批评也许是经理人传递的最有用的信息之一。比如，那位轻蔑的副总裁可以这样对软件工程师说：“目前阶段的主要问题是你们的计划时间太长了，增加了成本。我希望你再仔细考虑一下这个提议，尤其是软件开发的设计标准，看看能不能在更短的时间内完成这项工作。”与恶意的批评相比，这种信息传递方式的效果截然不同。前者制造无助、愤怒和反抗，后者传递了改进的希望，并提出了相关建议。

有技巧的批评关注的是个人的行为以及日后改善的可能性，而不是把工作质量差归结为人格方面的原因。正如拉森指出的：“批评某人愚蠢或无能，这种人格攻击并没有批评到点子上。你一下子把他置于防守的地位，他再也听不进你让他改进的意见。”拉森的建议显然和我们对已婚夫妇表达不满的建议是一致的。

对于激励，如果人们认为失败是由自身无法改变的缺陷引起的，他们就会失去希望，不再努力。请记住，激发乐观主义的基本信念

是：挫折或失败是由客观条件引起的，而我们可以改变这些条件，把工作做得更好。

批评的艺术与赞扬的艺术有着千丝万缕的联系。由精神分析师转为企业咨询顾问的哈里•莱文森对批评的方法提出了如下建议：

> 具体。选择有意义的事件，即能够显示需要改变的关键问题或缺陷模式的事件，比如无法顺利完成一项工作的某些部分。如果员工只听到他们“做错了”，但不知道具体错在哪里，也就无法改进，这样会打击员工的积极性。关注具体的细节，明确员工哪些地方做得好，哪些地方做得不好，以及应该怎样加以改进。不要旁敲侧击或拐弯抹角、回避问题，混淆真正有用的信息。类似于夫妇之间发牢骚的“XYZ”法则，批评员工时要指明问题是什么、具体错在哪里、你对问题的态度，以及应该如何改进。
>
> 莱文森指出：“对于赞扬，具体同样重要。当然，含糊的赞扬不是一点儿效果都没有，但是效果不大，而且你无法从中学习。”
>
> 提供解决方法。和所有有用的反馈一样，批评应当指明改正问题的方法。否则被批评者会感到沮丧，士气低落，或失去动力。通过批评，被批评者了解到此前没有意识到的可能性或者替代方法，或者意识到需要注意某些不足。批评还应该包含关于如何处理这些问题的建议。
>
> 当面表达。批评和赞扬一样，在面对面和私下场合效果最明显。不习惯提出批评或表扬的人也许会为了减轻心理负担，选择远距离表达批评或赞扬，比如写备忘录。不过这种方式太缺乏人情味了，而且对方也没有机会进行回应或澄清。保持敏感。这需要同理心，与自己所说的话以及说话方式对接收方产生的影响协调一致。莱文森指出，没有同理心的经理人在反馈时最容易伤害别人，比如使人无地自容的奚落。这种批评的后果非常严重，被批评者没有机会改进，反而为此心生怨恨和痛苦，处于防守和疏离的立场。

莱文森还对被批评者提供了一些情绪方面的建议。首先，把批评看作改进工作的有用信息，而不是人身攻击。其次，警惕自我辩护而不是承担责任的冲动。如果批评实在难以接受，可以要求暂停谈话，给自己留出一些时间消化，使情绪冷静下来。最后，他建议人们把批评看作与批评者进行合作、共同解决问题的机会，而不是采取敌对立场。所有明智的建议都可以作为已婚夫妇正确处理抱怨、避免对婚姻关系造成永久性伤害的建议，既适用于婚姻，也适用于工作。

第 3 章　领导是怎样炼成的

大多数人都听说过这个故事：有位公司主管既聪明又能干，但他被提拔到领导岗位后却毫无建树。还有一个故事是这样的：有一个人的智力和才干虽然不拔尖但还算不错，被提拔后平步青云。人们往往津津乐道于这种逸事传闻，很多人普遍认为，鉴别一个人是否具有担任领导者的潜质，与其说是一门科学不如说是一门艺术。杰出领导者的个人风格实际上大相径庭：有的性格平和、擅长分析，有的高高在上、号令全局。同样重要的是，不同的环境对领导风格提出了不同的要求。大多数兼并后的公司需要的是善解人意、协调性强的掌舵人，而公司在陷入困境需要重振改组时就要呼唤铁腕型领导者。但我发现，最高效的领导者在关键方面是一致的：他们都是高情商的领导者。我的意思并不是智商和技能与此无关。智商和技能很重要，但它们主要是一种“门槛能力”，也就是属于管理岗位的入门要求。近来，包括我在内的很多研究者有力地证实了，高情商是领导力的必要条件。如果缺乏情商，一个人即使受到全世界最好的训练、思维敏锐、分析力强、创意层出不穷，也无法成为伟大的领导者。我与同事重点研究了情商对工作的作用，特别是领导者的情商与其高效表现之间的关系，还考察了情商在工作中的体现。如何判断一个人是否具有高情商，或者识别自身是否具有这种特质？在接下来的部分，我们将从情商四大要素——自我意识、自我调节、同理心和社交技巧入手，一一为读者解答这些问题。

大多数大公司现在都会聘请专业的心理学家设计所谓的“竞争力模型”，用以识别、培训和提拔未来的领导者。心理学家同时还为较低级别的岗位设计了相关模型。在《情商实务》中，我对 188 家公司的竞争力模型进行了分析，这些公司大部分是大公司或跨国公司，也有政府机构。我的目的是，探究在这些机构内部促成出色表现的个人能力

因素有哪些及其影响程度。我把这些能力分为三大类型：第一种是纯粹的技术能力，比如会计和业务规划能力；第二种是认知能力，如分析推理能力；第三种是表现为情商的竞争力，比如与他人合作以及领导变革的能力。为了设计竞争力模型，心理学家要求这些公司的高级经理们描述本组织最优秀领导者的典型能力。但在设计其他模型时，心理学家使用部门赢利能力等客观性标准，以此区分组织内部高级岗位的优秀者和普通者。然后对这两种人进行了深度访谈和测试，并且比较他们的能力，最后得出了高效领导者的能力要素表。这些清单由 7~15 个不等的项目组成，包含了主动性、战略眼光等能力要素。其中一些竞争力要素反映了纯粹的智商类型的认知能力，或者纯粹的技术能力，还有的竞争力要素基本上以自我管理等情商为基础。

在分析了这些研究资料后我得到了意外的结论。可以肯定的是，智力是卓越表现的一种驱动因素。全局思维以及长远眼光等认知技能尤为重要。但是我根据优异表现的能力要素表计算了技能及智商与情商的比例，发现不管是哪个级别的职位，情商的重要性是其他因素的 2 倍。而且我还发现在公司最高级的职位，情商的作用越发重要，而技能差异的重要性几乎可以忽略。

换而言之，优秀表现者的职位越高，情商对其效能的影响因素就越大。我比较了高级管理职位的优秀者和普通者之间的能力要素，优秀者有将近 90%的竞争力要素可以归结为情商因素，而不是纯粹的认知能力。其他研究者也证实了高情商不仅是优秀领导者的标签，而且还与超群的能力表现存在关联。

戴维•麦克莱兰以研究人类和组织行为著称，他的研究发现提供了一个很好的例证。1996 年，他对一家全球性食品饮料公司进行研究，发现如果高级经理拥有足够的情商，其部门年度业绩比预期盈利目标增长 20%。与此同时，情商不够高的部门领导者，其部门业绩比预期目标减少 20%。有意思的是，麦克莱兰的发现不仅适用于该公司的美

国分部，还适用于亚洲和欧洲分部。简而言之，研究数据有力证明了公司的成功与公司领导者的情商存在关联。同样重要的是，研究还证明了只要方法恰当，人们可以提高自己的情商。

自我意识

自我意识是情商的第一个要素——几千年前古希腊人的铭文“认识自己”说的就是这个意思。自我意识指的是对自身的情绪、优势、劣势、需求和动机有着深切的理解。自我意识很强的人既不会过分吹毛求疵，也不会抱有不切实际的幻想。相反，他们忠于自己，忠于他人。自我意识很强烈的人能充分认识到自己的感受对自身、别人以及工作表现的影响。他们认识到时间过于紧迫容易带来糟糕的后果，因此会认真规划自己的时间，提前完成工作。还有的人善于与苛刻的顾客打交道，他们能够理解顾客对自己情绪的影响，以及自己感到沮丧的深层次原因。他们也许会这样想：“顾客琐碎的要求使我们偏离了真正需要完成的工作。”然后他们会推进一步，把愤怒转化成建设性的行动。

自我意识扩大了我们对自身价值和目标的理解。自我意识很强的人清楚自己行动的方向和原因，因此，举例来说，他们能够坚决推辞一份报酬很有吸引力但与自己原则或长期目标不相符的工作。缺乏自我意识的人无视自己深层的价值观，他们做出的决定往往引发内心不安。一位工作了两年的人可能说：“接受这份工作是因为薪酬高，但工作几乎没有意义，所以我总是感到无聊。”自我意识强烈的人的决定与价值观保持一致，因此在工作中充满激情。

怎样识别自我意识？首先，它表现为坦率以及准确评估自我的能力。自我意识很强的人可以准确和公开地表达自己的情绪以及情绪对工作的影响，这有别于那种过于激动或忏悔式的告白。比如，我认识一位大型百货连锁公司的经理，她对公司准备引进的顾客新服务项目心存疑虑。她没有直接对自己的团队或上司发难，而是说：“被排除在

项目之外，我很难过。”她承认：“因为我真的想做这个项目，但没被选中。我闹情绪的时候请多多包涵。”这位经理实际上意识到了自己的感受，在一周后，她转而全力支持项目。自我认知还经常体现于招聘环节。假设我们要求应聘者讲述情绪失控做错事的时候，有自我意识的应聘者会坦然承认失败，并常常以轻松愉快的口吻谈起自己的经历。幽默地自嘲是自我意识的标志之一。

业绩评价也能够反映一个人的自我意识。有自我意识的人知道并能自如地描述自己的局限和优势，经常渴望建设性的批评意见。与此相反，自我意识弱的人会把别人提出的改进意见视作威胁或者失败的标志。自我意识强的人同时很自信，他们对自身能力有很强的掌控力，很少会因为任务过于困难而遭遇失败。他们还懂得什么时候向人求助，而且他们为工作承受的风险在可衡量的范围之内。他们不会接受难以单独完成的任务，而是量力而行。假设有一位中级员工被邀请列席公司高级主管决策会议，尽管她是在座资历最浅的员工，但她并没有谨小慎微，呆坐一旁，一言不发。她知道自己思路清晰，能有效地表达自己的观点，对公司决策提出令人信服的建议。与此同时，她的自我意识还阻止她进入不够擅长的领域。尽管自我意识强的员工对公司很有价值，但我在研究中发现，高级主管在寻找公司未来领导者时常常不会给予自我意识足够的肯定。很多主管把坦率误解为“懦弱”，对于公开承认自己缺点的员工没有表现出应有的尊重，他们往往认为这种员工“不够坚强”而不适合担任领导职务。

实际上，恰恰相反。首先，人们通常推崇和尊重坦率。其次，领导者经常要进行独立判断，这就需要对自己和他人的能力进行公正坦率的评价。我们有能力收购竞争者吗？我们能在六个月内推出新产品吗？自我评价坦诚的人也就是有自我意识的人，他也会对自己管理的公司做出坦诚的评估。

自我管理

情绪受到生理冲动的影响。我们虽然无法摆脱情绪冲动，但在管理情绪方面却可以有所作为。自我调节属于情商要素之一，这个过程类似于持续进行的内心对话，避免我们受制于情绪的支配。能够自我管理的人也会和其他人一样出现负面情绪或者情绪冲动，但区别在于他们有办法控制情绪，甚至加以有效利用。假设一位主管看到自己的下属向公司董事会提交了一份糟糕的分析报告，主管在沮丧之余很可能产生生气拍桌子或踢椅子的冲动。

他可以跺脚或者责骂下属，或者铁青着脸看他们，一声不吭，然后走人。假设这位主管自我调节能力很强，他可以选择不同的做法，比如小心措辞，承认团队表现很差，但不会匆忙下定论，然后回过头来思考失败的原因。是主观原因不够努力吗？有没有其他开脱的原因？他本人对失败应该负什么责任？思考完之后，他召集团队，陈述事件的后果，然后表达自己的感受。最后，他分析了问题的原因，并提出周密的解决方案。

为什么自我管理对领导者如此重要？首先，能够控制情绪和抑制冲动的人是理性的人，他们可以营造信任和公正的环境，这样可以大大减少办公室政治和内讧，提高生产效率。有才华的人成群结队留在公司，不容易被挖脚。自我调节还能带来涓滴效应。如果上司是一位头脑冷静的人，没有人会毛毛躁躁。其次，自我管理对竞争力很重要。大家都知道现在的商业环境变幻莫测，公司兼并或拆分实属家常便饭。技术以令人眩晕的速度改变着工作的面貌。情绪控制力强的人容易适应变化。公司推出新的项目，他们不会惊慌，也不会急着下结论，而是收集信息，倾听公司主管介绍新项目。这种人能够跟上变化的节奏，有时甚至领导变革的潮流。

假设一家大型制造业公司有位经理，她和同事使用某种软件已经五年了，她借助这种软件收集和汇报数据以及分析公司的策略。有一天，高级主管宣布要安装新的软件，公司内部收集和评估信息的方式

将会发生重大改变。在很多员工使劲抱怨新软件破坏作用的时候，那位经理却在认真思考引进新软件的原因，并且认为它能够提高绩效。一些同事拒绝参加培训课程，而她却积极参加。最后她被提升为几个部门的主管，其中一部分原因在于她能够有效使用新技术。

需要强调的是，自我管理对领导力的重要性不仅局限于此，自我管理还有助于塑造正直无私的品格。正直不仅反映一个人的品质，还是组织的优势所在。公司的很多不良现象往往与冲动行为有关。一般人很少故意谎报盈利、虚报开支、挪用公款或者以权谋私，但只要一有机会，控制力不强的人就容易被诱惑。与此相反，有一位在大型食品公司任职的高级主管与当地分销商谈判时非常严谨诚实，他一贯详细列出成本结构，让分销商切实了解食品公司的定价策略，这意味着主管不能随便要价。现在他偶尔也会有隐瞒成本信息、提高利润的冲动，但是他控制住了——他认识到信息公开从长远看更为有利。他对情绪进行的自我调节得到了回报，与分销商因此建立了牢固持久的良好关系，保证了公司的长远利益高于短期利润。

对情绪进行自我调节的标志很容易辨认，如善于反思、考虑周全；对不确定的东西或改变安之若素；作风正派，也就是对情绪冲动说“不”的能力。和自我意识一样，自我管理常常得不到应有的肯定。情绪控制力强的人有时被认为是冷冰冰的人，他们深思熟虑之后做出的回应被认为缺乏热情。而脾气急躁的人常常被认为具有领导“风范”，情绪爆发被认为是领导魅力和权力的标志。但是如果他们任意放纵的话，情绪冲动经常会带来不良后果。我研究发现，负面情绪的极端发作从来不是优秀领导力的驱动因素。

动机是几乎所有高效能领导者必备的特质，动机即动员自身积极情绪向目标努力的能力，是自我管理能力的一种变异。在动机的驱使下，领导者取得高于自身与他人预期的成就。成就是动机的关键词。很多人受到的激励来自外部因素，比如由于获得显赫头衔或加入知名

公司所带来的高收入和地位。不同的是，有领导潜能的人受到深层欲望的激励，为成就而奋发图强。如果要挑选领导者，如何辨别哪些人受到成就动机的激励而不是受到外部奖赏的刺激？首先要看他们对工作本身的热情——有成就动机的人寻求有创造性的挑战，热爱学习，圆满完成工作后充满自豪感。

他们还显示出不知疲倦的活力，精益求精，似乎从来不会安于现状；对事情的实现途径一直具备怀疑精神，渴望探索新的工作方法。

举例来说，有位化妆品公司的经理每次都要等待两周时间才能从销售人员那里拿到销售报表，他对此很不满意。后来他运用了一套自动电话系统，该系统在每天下午 5 点自动向每位销售员发送信息，提示他们输入当天拨打电话次数以及销售量。自动电话系统使销售结果的反馈时间从几个星期缩减到几个小时。这个事例反映了有成就动机的人的另外两种特性：一个是他们在不断地提高业绩水平，另一个是他们喜欢记分。

先说业绩水平。在评价业绩时，动机水平高的人也许会被上司要求提高业绩量。当然，自我意识和内在动机兼备的员工能认识到自己的局限性，但他们不会满足于太容易实现的目标。总是想做得更好的人很自然还会想方设法跟踪工作进度，包括自己的、团队的以及公司的。低成就动机的人通常对结果模糊不清，而高成就动机的人热衷于记分，比如跟踪利润率和市场份额等硬性指标。有趣的是，高成就动机的人即使在指标不利的情况下仍然保持乐观。在这种情况下，自我调节能力与成就动机一起，帮助我们在遭遇挫折或失败之后克服灰心和沮丧的情绪。

同理心

在情商诸多要素中，最容易辨别的是同理心。我们都曾感受到善解人意的老师或朋友的同理心，我们都曾因为冷酷无情的教练或上司

缺乏同理心感到难以接受。但在公司内部，我们很少听到有人因为同理心受到赞扬，受到奖赏更是凤毛麟角。同理心似乎不适用于商界，与残酷的市场环境格格不入。不过同理心指的不是“我很好，你很好”一类含糊不清的表示，对于领导者来说，同理心也不是指为了取悦众人和大家“一个鼻孔出气”。如果是这样的话就会很糟糕，所有的活动都无法进行。相反，同理心指的是在明智决策时体恤员工的感受，周全考虑其他因素。举个例子，假设两家大型经纪行合并，所有部门人员超编，应该怎么体现同理心？一位部门经理把员工召集过来宣布这个坏消息，强调有多少人很快就要被解雇。另外一位部门经理的宣布方式完全不一样，他并没有掩饰自己的担忧和疑惑，而且承诺不向大家隐瞒消息，公平对待每个人。两位经理的不同之处就在于同理心：第一位经理由于过于担心自己的处境和后路，没考虑到下属也会有同样的焦虑；第二位经理凭直觉了解到下属的感受，而且把他们的恐惧说了出来。第一位经理如果看到自己部门分崩离析，很多士气低落的员工（特别是优秀的人才）陆续离开，会感到吃惊吗？与此形成鲜明对照的是，第二位经理依然是一位强有力的领导者，优秀的人才留下了，他的部门像以前一样高效。

当今，同理心已经成为领导力特别重要的因素，至少有三个原因：第一是团队的应用越来越频繁，第二是全球化快速发展，第三是越来越需要留住人才。不妨想想领导团队的挑战。有过团队经验的人都知道，团队是情绪发酵的熔炉。团队常常要达成一致意见，但是两个人要达成共识已经够难了，人数越多，难度就越大。即便在只有四五名成员的团队，也经常会出现不同的联盟，议程互相冲突。团队的领导者必须觉察和理解团队中每个人的观点。某大型信息技术公司一位营销经理被任命为一个问题团队的领导者之后就是这样做的，她所领导的团队军心不稳，任务过于繁重，无法按时完成，团队成员情绪紧张。仅仅修补业务流程并不足以增强团队凝聚力，恢复有效运作。因此这位经理采取了多种措施，她与每位成员进行一对一面谈，耐心倾听他们的心声：为什么感到灰心、对同事的评价以及是否感到自己

被忽视。接着，她团结所有成员，鼓励大家更坦率地表达失望情绪，并且帮助他们在会上提出有建设性的意见。总而言之，经理依靠同理心理解团队的情绪状况。最后，这个团队成员之间的协作水平不仅提高了，业务量也提升了，越来越多的内部客户要求他们提供服务。全球化是公司领导者必须强调同理心的第二个原因。跨文化沟通很容易造成失误和误解，但同理心可以化解这些矛盾。有同理心的人能体察身体语言的微妙之处，领会弦外之音。除此之外，他们还能深刻认识到文化和种族差异的存在和重要性。美国有位咨询师带领的团队正在向潜在的日本客户推介一个项目，这个团队以前面对美国客户时习惯了在提出动议之后被一大堆问题轰炸，但这次迎接他们的却是长久的沉默。团队的其他成员把沉默理解为否定，准备收拾东西离开，但团队首席咨询师示意他们不要走，尽管他不是特别熟悉日本文化，但他通过察言观色，感觉到日本客户不是不同意，而是有兴趣，甚至有很大的意向。这位咨询师的判断没错，日本客户最后表示同意与咨询公司合作。

最后，同理心对留住人才具有关键作用，在当今信息经济时代尤其如此。领导者通常需要同理心，方可吸引和留住人才。但由于人才的流失引起知识的流失，现在的风险越来越大了。这时就需要培训和指导的介入。实践多次证明，培训和指导不仅能够提升员工能力水平，还可以提高工作满意度，减少流动性。但人际关系的好坏是培训和指导能否充分发挥作用的关键。出色的教练和导师可以深入受训者的内心，提出有效意见。他们心中有数，什么时候应该激励、什么时候应该适可而止，他们在激励受训者时运用了同理心。我再啰唆一遍，同理心在公司内部没有得到应有的尊重。人们认为领导者如果能体会所有人的感受，怎么能做出艰难的决定呢。但是有同理心的领导者不仅与周围的人感同身受，而且还会运用知识提高公司发展水平，他们的做法不仅巧妙而且非常重要。

社交技巧

情商的前两个要素属于自我管理的技巧，后两个要素同理心以及社交技巧则关系到一个人管理人际关系的能力。社交技巧是情商的重要组成部分，不像听起来那么简单。社交技巧不仅是交朋友的问题，当然，擅长社交的人通常不会心胸狭窄。社交技巧是一种带有目的的友好表示，说服人们按照你希望的方向行动，比如对新营销策略达成一致，或者追捧新产品。

擅长社交的人往往交际面很广，而且善于发现自己与各种人的相似之处，也就是善于建立融洽的人际关系。这并不是说他们要不停地社交，他们只是认为重要事情需要群策群力。行动时机来临时，他们的社交网络已经就绪。社交技巧代表了情商各种要素的最高峰。如果人们能理解和控制自身情绪，并且对他人的感受怀有同理心，他们往往能够有效管理人际关系。

动机也可以增加社交技巧。我在前文讲到，有成就动机的人即便面对挫折或失败，也会保持乐观。积极向上的人的“光芒”会投射到谈话和社会交往中，这种人受欢迎并不是没有道理的。社交技巧是情商各种要素的输出结果，我们可以通过很多熟悉的途径识别社交技巧在工作环境的表现。比如，社交水平高的人善于管理团队——他们的同理心在起作用，他们同样也是出色的游说专家——这是自我意识、自我管理与同理心共同作用的表现。拥有这些技巧的游说者知道什么时候应该动之以情、什么时候应该晓之以理。动机明确之后，他们会成为出色的合作者，工作的热情感染其他人，同时他们还会致力于寻找解决方案。

但有时候，社交技巧的表现形式是其他情商要素所没有的。比如，擅长社交的人有时明明在工作，却好像并非在工作，他们似乎在随意闲谈——在过道和同事聊天或者和没有直接工作联系的人开玩笑。他们认为不应该任意限制人际交往的范围，他们知道在流动性越

来越大的时代，也许会从今天刚认识的人那里寻求帮助，因此他们人际交往的面很广。

比如有位全球电脑公司战略部门的负责人，在 1993 年，他深信公司的未来系于互联网。在接下来的一年里，他找到志同道合的人，发挥社交才能建立了一个不分阶层、部门和国家的虚拟社区。然后，他利用这支队伍建立了公司网站，这在大公司中还是首次。他在没有预算和正式职位的情况下采取主动，为公司报名参加互联网行业年度会议。他号召同盟者并且说服不同部门出资，然后从十几个不同部门招募了 50 个人代表公司出席会议。这引起了管理层的注意，在会议结束后一年内，这位负责人的团队成为该公司第一个互联网部门的班底，而他被正式任命为负责人。为了实现目标，这位负责人克服了常规障碍，与组织内部每个人都建立了联系。

大多数公司认识到社交技巧是一种关键的领导能力了吗？答案是肯定的，特别是与情商的其他要素相比。人们似乎凭直觉认识到领导者需要有效管理人际关系，领导者不能成为孤岛。领导者的任务毕竟是依靠别人完成的，这就离不开社交技巧。不懂得展现同理心的领导者也许根本没有同理心，而且如果领导者无法向组织传播热情，动机再强烈也是白费。社交技巧是领导者把情商运用于工作的关键。

断言传统的智商和技能不属于优秀领导力的要素是愚蠢的，但如果情商不足，领导力也是不完整的。人们一度认为情商对于公司领导者属于“有好，无亦可”的能力，但现在我们知道，从能力表现来说，情商是领导者“必不可少”的特质。幸运的是，情商是一种可以学习的能力，学习的过程并不容易，它需要时间，最重要的是需要投入。但是，高情商带给个人和组织的好处是一切努力的回报。

第 4 章　你适合什么样的领导风格

假设问员工“高效领导者平时做什么”，你会得到很多答案，比如制定战略、鼓舞士气、分配任务和营造文化等。

接着问“领导者应该做什么”，如果他们经验丰富的话，你可能会听到一个答案：领导者的突出任务是获得结果。

问题是怎么获得结果？领导者激发下属最佳表现，可以以及应该的做法长久以来是一个谜团。很多人和组织与高效领导力无缘，其中一个原因是，直到最近才有量化的研究证明哪一种具体的领导行为可以获得积极结果。

领导力专家根据推理、经验和直觉提供建议，有时建议正中目标，有时又差之千里。

合益/麦克伯咨询公司从全球 2 万多名高管数据库里随机选择 3871 名高管作为研究样本，解开了高效领导力的很多谜团。研究发现了 6 种独特的领导风格，每种来源于不同的情商要素。单独来看，这些领导风格对公司、部门或团队的工作氛围及其财务表现有着直接和独一无二的影响。也许最重要的是，研究表明最有成效的领导者并不仅仅依赖一种领导风格，他们根据经营状况，在某一周内应用了好几种或大部分领导风格，而且不同风格的转换天衣无缝。

假设把领导风格比作高尔夫职业选手球袋内不同的球杆，在比赛过程中，职业选手根据击球要求挑选球杆。有时他要考虑一会儿，但通常是下意识的自动选择。职业选手对面临的挑战有所感受，迅速抽出合适的球杆，然后优雅地挥杆。这也是影响力强的领导者的行事方式。

6 种领导风格到底是什么？有的人是领导者，有的是被领导者，但大多数人既是领导者又是被领导者。根据领导风格的名称以及简短描述，我们可以看出每种领导风格都可能产生人际共鸣。比如，权威型领导发动员工向目标努力，亲和型领导擅长创造感情联系与和谐关系，民主型领导通过参与建立共识，领头型领导期待员工出色的表现以及自我管理，教练型领导为了将来训练员工，高压型领导要求毫无疑义的顺从。闭上双眼，你肯定可以联想到具有上述领导风格的同事。最有可能的情况是，人们至少会运用其中一种风格。这项研究的新颖之处在于提出了领导风格对行为的含意。首先，它对不同领导风格对于能力表现和结果的作用进行了精细化研究。其次，它对经理人在不同领导风格之间转换的时机提出了明确指引。最后，还对灵活转换提供了很好的建议。此外，该研究提出每一种领导风格起源于情商不同的要素，这也是新的发现。

测量领导力的影响

哈佛大学已故心理学家戴维•麦克莱兰发现，拥有 6 种或以上关键情商竞争力优势的领导者，相比缺乏这些优势的领导者要高效得多。比如，他曾经对一家全球食品及饮料公司各个部门主管的能力表现进行分析，发现有 87%拥有关键竞争力的领导年度绩效奖金排名处于前 1/3。更有说服力的是，这些人所在部门的业绩水平平均比年度收入目标高 15%~20%。

低情商的公司主管的年度业绩评价很少被认定为出色，而且所在部门的业绩水平平均低于目标值 20%左右。通过领导风格的研究，我们对领导力与情商、组织气候与业绩之间的联系有了更加深入的认识。麦克莱兰的研究团队现为玛丽•芳登和鲁斯•雅各布所领导，隶属于合益集团波士顿分部的麦克莱兰研究所，他们对数千名公司主管进行数据分析或观察，得出了特定行为及其对组织气候的影响。

领导者如何激励下属？如何对变化采取主动？如何处理危机？该项研究在后期证实了情绪智力对 6 种领导风格的影响。领导者自我管理和社交技巧的水平如何？领导者同理心水平是高，还是低？该研究团队测量了每位主管对组织气候的直接影响范围。

组织气候并不是捉摸不定的东西。心理学家乔治•利特文和理查德•斯特林格最早提出了组织气候的定义，该概念在后来被麦克莱兰及其研究伙伴所修正。组织气候指的是影响组织工作环境的 6 种关键因素：第一是组织的灵活性，即员工毫无障碍、自由创新的水平；第二是员工对组织的责任感；第三是大家设定的水平标准；第四是业绩评价的准确性以及奖励的合理性；第五是大家对任务和价值的理解清晰程度；第六是对共同目标的投入程度。每种领导风格对组织环境每个方面的影响都是可以测量的。

关于组织气候对销售收益率、收入增长率、工作效率和利润率等财务指标的影响，该研究团队发现两者具有直接相关性。从正面影响组织气候的领导者与产生负面影响的领导者相比，毫无疑问前者的业绩表现更好。当然组织气候并不是业绩提升的唯一因素，经济状况和竞争环境的关系也非常大。不过这项研究有力地证明了组织气候对业绩的贡献率将近 1/3，而我们往往容易忽略组织气候的影响力。

在 6 种常见的领导风格中，只有 4 种对组织气候和业绩产生积极作用。下面我们将会对每种领导风格进行逐一剖析。

权威型领导

汤姆是一家以比萨为特色的全国餐饮连锁店的营销副总监。可惜这家公司表现很糟糕，高级经理们尽管非常头疼，但束手无策。他们在每周例会讨论近期销售情况，绞尽脑汁地提出补救措施。但在汤姆看来，那些措施一点儿也不管用：“我们总是在研究上周销量下降的原因。全公司上上下下都在追溯历史，而不是研究未来应该怎么办。”

汤姆在一次战略决策会议上找到了改变大家思路的机会。会议一开始依然老生常谈，比如公司必须增加股东的财富、提高销售收益率，汤姆认为这些东西无法激励餐厅经理锐意创新、追求更好的表现而不是安于现状。于是汤姆做出了一个大胆举措，在会议进行中，汤姆慷慨激昂地请求同事们从顾客的角度思考问题。他提出顾客喜欢方便，他们公司的使命不是开餐厅，而是向顾客提供方便购买的高质量比萨。这一点认识而不是其他想法是公司所有行为的出发点。

汤姆充满热情和活力，独具远见卓识，这正是权威型领导的特征。他这种领导风格正是公司所缺少的。汤姆提出的观念构成了公司新使命的核心。但是观念的突破只是第一步，汤姆还要求把公司使命融入战略制定过程，成为增长点的驱动力。然后他确保公司愿景得到清晰无误的表述，使本地餐厅经理都认识到自己是公司成功的关键所在，他们可以任意寻找新的方法配送比萨。

公司很快就收到了成效。不出几个星期，很多本地经理开始承诺用更短的时间送比萨。更让人惊喜的是，他们开始把自己当成创业者，寻找让人意想不到的地点开设新门店，比如商业街口的报刊亭、巴士站和火车站，甚至在机场和酒店大堂设立流动摊档。汤姆的成功不是偶然的。研究表明在 6 种领导风格当中，权威型领导是最有效率的一种，可以全方位促使组织气候发生变化。以这个组织指标的清晰程度为例，权威型领导高瞻远瞩，能用清晰的目标激励员工，让他们清楚地认识到本岗位与组织总体愿景之间的联系。权威型领导下的员工了解自己工作的重要性及其原因。权威型领导还能促使员工以最大的热情为组织的目标和战略服务。他们会把宏大的愿景分解为个体的目标任务，并围绕组织愿景制定工作标准。权威型领导进行业绩评估，不管是正面还是负面，唯一的标准是看其是否有利于组织愿景的实现。所有人都清楚成功的标准以及奖励的标准。最后是权威型领导对组织灵活性的影响。权威型领导不仅向员工指明最终目标，通常还会创造广阔的自由空间，让员工探索实现途径。权威型领导允许员工

自由创新，尝试各种方法，承担可衡量的风险。由于这种正面作用，权威型领导在几乎所有公司环境都行得通，对于丧失目标的公司尤其有效。权威型领导善于指出新的路径，并能用新的长远目标打动员工。

权威型领导尽管作用很大，但也不是放之四海而皆准。假设领导者与一群比他有经验的专家或同侪共事，这种方法就会失效，他们会认为领导者自命不凡或者脱离群众。另外，如果领导者想树立权威，但又表现得盛气凌人，就会削弱团队平等协作的精神。尽管存在一定风险，领导者挥动“权威型”球杆依然是一种明智选择，虽然不能保证一杆进洞，但肯定可以让球飞得很远。

教练型领导

某全球计算机公司的一个生产部门的产品销量从原来竞争对手的2倍猛降为1/2，该公司分管制造业务的负责人劳伦斯决定关闭这个生产部门，并对人员和产品进行重新分配。这个倒霉部门的负责人詹姆斯获悉后打算越过直属上司劳伦斯，直接向公司首席执行官求情。劳伦斯应该怎么对待逆反的下属？他没有对詹姆斯大发雷霆，而是心平气和地坐下来，不仅向詹姆斯解释关闭生产部门的决定，还谈到了詹姆斯的未来。劳伦斯说，詹姆斯调到其他部门可以学习新技能，从而成为更出色的领导者，更加熟悉公司业务。劳伦斯更像是一个导师，而不是传统的长官。

劳伦斯听詹姆斯说了关心的问题以及愿望，还分享了自己的心得。劳伦斯说，他认为詹姆斯目前的工作已经没有新鲜感，毕竟詹姆斯只在公司这个部门待过。他预计詹姆斯将会在新的工作岗位大放异彩。劳伦斯与詹姆斯的谈话起到了作用，詹姆斯后来没有去找首席执行官。本来，詹姆斯听到本部门要被解散，冲动之下想找首席执行官。劳伦斯知道这个消息之后（而且他还知道首席执行官坚定不移地支持他关闭这个生产部门的决定）赶紧指导詹姆斯在首席执行官面前

怎么表达意见，劳伦斯提醒詹姆斯：“首席执行官听你说话的机会可不多，我们要确保考虑周全，给他留下深刻印象。”劳伦斯建议詹姆斯不要说个人情况，而是关注部门情况：“如果他认为你只是为自己的利益辩护，他会立刻将你拒之门外。”首席执行官一般喜欢书面报告，因此劳伦斯建议詹姆斯把自己的意见写下来。

劳伦斯没有责骂詹姆斯，反而给他出主意，为什么？劳伦斯解释说：“詹姆斯是个好人，有才能，前途无量。我不想他因为这件事影响事业发展，我希望他留在公司，尽心尽力地工作，我希望他学有所成，前途无量。虽然他处事有点儿急躁，但并不是无药可救。”

劳伦斯的做法显示了教练型领导的优越性。教练型领导帮助员工认清自身独特的优势和关键性缺点，并且鼓励他们追求个人和职业的梦想。他们鼓励员工树立长远发展目标，帮助他们制订明确的实施计划。教练型领导与员工达成协议，使他们明确在实施发展计划过程中的角色和义务，还提供大量的意见和建议。

教练型领导擅长授权，他们习惯给员工布置很有挑战性的任务，短时间难以完成。也就是说，只要有利于员工长远发展，教练型领导愿意接受暂时的失败。

我们研究发现，在 6 种领导风格当中，教练型领导是最不常见的。很多领导者告诉我们，在业绩压力下，他们没有时间和耐心培训员工，帮助他们成长。实际上，除了第一次指导，领导者只需要很少甚至不用额外的时间。忽视指导员工的领导者实际错失了一种有力的管理工具，教练型领导对于组织气候和业绩有着显著的作用。

我们也承认，由于指导主要针对的是个体发展，不与工作任务直接相关，指导对公司业绩看似没有作用，其实不然。不管怎样，指导还是有助于改善结果。原因在于，指导要求管理者与员工进行经常性对话，对话促使组织气候保持良性发展。以灵活性为例，假设员工知

道管理者关注自己，关心他们的所作所为，他们就会敢于尝试和创新，他们相信会得到管理者建设性的意见和建议。

同样，围绕指导所进行的持续对话使员工了解到管理者对他们的期望，以及本职工作对于总体目标或战略的意义。这样员工责任感提高了，目标更加明确。指导还能提高员工的投入热情，教练型领导所传达的潜台词是："我相信你，栽培你，我期望你发挥出最好水平。"这通常会激励员工尽心尽力地完成任务。

教练型领导在很多公司环境都能行得通，不过也许最有效的是在接收端的人"正好需要"的时候。例如，员工知道自身弱点并希望有所改善，这时教练型领导发挥的作用尤其好。同样，如果员工意识到新技能的重要作用，教练型领导也能发挥作用。简而言之，教练型领导对于希望接受指导的员工最有用。

相反，不管出于何种原因，如果员工拒绝学习或改变工作方式，教练型领导就不能发挥作用。如果管理者缺乏指导员工的技巧也是不行的。实际上，很多管理者不熟悉或者不擅长指导员工，特别是不擅长持续提出业绩反馈意见，就容易制造恐惧心理或冷漠情绪而不是产生激励作用。

有些公司已意识到教练型领导的积极意义，并努力将其转化为核心竞争力。在某些公司，年度奖金有相当一部分与管理者下属员工的发展情况直接挂钩。但很多公司还没有充分发挥教练型领导的作用。教练型领导靠的不是摇旗呐喊，而是润物无声。

亲和型领导

假设权威型领导习惯催促员工"跟我来"，那么亲和型领导的口头禅就是"员工为先"。亲和型领导以人为本，注重个体及其情绪甚于目标和任务。亲和型领导追求的是员工的满意以及团队的和谐，他们管

理的方式是建立牢固的感情联系，并由此获得员工强烈的忠诚。亲和型领导对沟通同样具有显著的作用。互有好感的人之间沟通肯定频繁，他们分享想法，互相鼓励。亲和型领导还能提高组织灵活性，伙伴之间彼此信任，鼓励创新和承担风险。亲和型领导好比为正在成长的未成年人调整家庭规矩的父母，对员工的工作方式不会横加限制，他们允许员工选择自认为最有效的方式完成任务。

亲和型领导认可员工的工作业绩，对员工毫不吝啬赞美之词。正面反馈在公司内部很罕见，但实际对工作有着特别的效用。除了年度评价之外，大多数人的日常工作通常得不到任何反馈，或者只有消极反馈，因此亲和型领导的正面反馈特别能鼓舞人心。

最后，亲和型领导善于培养员工的归属感。比如，他们可能会带员工外出吃饭或喝东西，以一对一的形式了解员工的工作情况。为了庆祝团队业绩的提升，他们还会购买蛋糕。他们是人际关系天生的行家里手。

纽约扬基棒球队曾经的核心和灵魂人物兼教练乔•托尔就是一位典型的亲和型领导。在1999年世界锦标赛期间，队员们承受了很大的心理压力，但托尔成功地成为队员们的主心骨。在整个赛季，他特别点名表扬布罗辛，布罗辛的父亲在赛季期间去世，他尽管很悲痛但没有影响比赛中的发挥。在球队决赛之后的庆功宴上，托尔特别提到右外野手奥尼尔。

奥尼尔在当天早上接到父亲去世的消息，但他还是决定在最后关键性的比赛上场，球赛一结束他就忍不住流下了眼泪。托尔说起奥尼尔的艰难处境，把他称为“勇士”。托尔还在庆功会表扬了两位运动员，由于合同纠纷，他们下一年留在球队可能没有希望。托尔向球队和俱乐部老板传达了明确信息：他把球员看得比任何事物都要宝贵，不愿失去他们。

亲和型领导除了照顾员工的情绪之外，还倾向于表露自身情绪。有一年，托尔的哥哥一直在等待进行心脏移植手术，在死亡的边缘徘徊。托尔向队员们说起自己的担忧，他还坦率告诉大家自己前列腺癌的治疗情况。亲和型领导通常具有非常积极的作用，几乎无往不胜。假设领导者希望保持团队团结，提振士气，改善沟通水平或者修补不信任关系，尤其需要这种领导方式。

比如，有家公司聘请了一位新主管，用来代替原来冷酷无情的团队主管。前任主管不但抢占员工功劳，还试图引发内讧。尽管他的阴谋最终没有得逞，但整个团队因此互相猜忌，乌烟瘴气。新任主管为了改变这种状况，忠实无遗地展露自己的情绪，重建团队成员的联系。在新任主管的领导之下，几个月后团队成员重新恢复了对工作的热情和活力。尽管亲和型领导的作用很大，但不能单独使用。如果只表扬不批评，就不能遏止不良现象，员工会认为平庸的表现可以被接受。而且由于亲和型领导很少对员工提出建设性的改进意见，员工必须自己想办法。对于复杂的任务，员工需要清晰的指引，但亲和型领导会使员工失去方向感。

如果过于依赖亲和型领导，实际会导致团队失败。也许这就是包括托尔在内的很多亲和型领导同时还实行权威型领导的原因。权威型领导指明方向，确立标准，使员工意识到自己的工作有助于团队目标的实现。权威型领导辅助以关怀备至的亲和型领导，两者珠联璧合，相得益彰。

民主型领导玛丽修女在一个大都会教区负责管理天主教学校，其中有所学校位于贫民区，是当地唯一一所私立学校。这所学校多年来入不敷出，教区无法维持下去。终于玛丽修女接到了关闭学校的命令，但她并没有直接关闭了事。

她召集学校所有教职员工开会，讲明学校财政危机的种种细节，学校的教职员工还是第一次了解到学校的运营情况。玛丽修女征集大

家意见，讨论用什么方法使学校维持下去，如果最后不得不关闭，应该如何妥善处理。玛丽修女在会上大部分时间里都在倾听大家的意见，后来她还召开了学生家长会、社区会议以及学校教职员工系列会议，也是如此。

会议召开之后的两个月，大家达成了关闭学校的共识。他们制订好计划，把原有学生转到其他天主教学校。这个结果与玛丽修女接到命令后直接关闭学校实际并没有什么不同，但玛丽修女允许与学校有关各方共同做出决定，因此关闭学校没有遇到任何阻力。虽然大家不舍得关掉学校，但他们都能理解，最后没有人提出异议。

我们在研究中还接触到一位掌管另外一所天主教学校的神父，他同样接到关闭学校的命令，但他的经历与玛丽修女形成了鲜明对比。这位神父接到命令后果断照做了，结果很糟糕，学生家长提起诉讼，老师和家长组成纠察队护校，当地报纸发表社论抨击神父的决定。这位神父历时一年才解决纷争，最后关闭了学校。

玛丽修女的做法体现了民主型领导的行为风格及其优点。民主型领导愿意花时间听取集体意见，争取民意，与员工建立了信任、尊重和承诺的关系。民主型领导允许员工对自己的任务目标以及工作方式保留发言权，从而提高了灵活性以及员工的责任感。民主型领导通过员工意见了解到保持员工士气高涨的方法。最后，由于员工对衡量业绩的工作任务和标准拥有发言权，在这种民主机制之下，人们对什么可以做、什么不能做有清晰的认识。

当然，民主型领导也有缺点，对组织气候的效果没有前几种领导那么显著。其中一个突出问题是会议无休无止，各种想法满天飞，难以达成共识，最后唯一看得见的成果是召开更多的会议。有些民主型领导用这种方式延迟关键的决策过程，希望通过深入讨论最终得到准确无疑的认识。但在现实中，这种领导最终会让员工感到困惑，团队陷入群龙无首的状态，甚至还会加剧冲突。

民主型领导在什么情况下发挥最佳作用？如果领导者本身不清楚前进方向，需要听取有能力的员工的意见和建议，采取民主就最为理想。退一步说，即便领导者目标明确，民主决策也可以集思广益，有助于最终目标的实现。假如员工能力不足或者掌握的信息不够全面，无法提出合理建议，民主方式的效果就会大打折扣。在危机时刻建立共识恐怕是执迷不悟，缘木求鱼。

由于市场变动，有家计算机公司受到了极大考验，竞争对手蚕食市场，同时顾客需求也在不断变化，该公司首席执行官一直指派有关委员会商讨这种情况。新技术的出现促使市场出现急剧的转变，但这时首席执行官却选择了故步自封。该公司董事会在首席执行官指派另一个“特派组”进行商讨之前辞退了他。新任首席执行官特别在刚上任第一个月偶尔施展民主和亲和的作风，但主要还是发挥了权威型领导的风范。

领头型领导

领头型领导尽管在6种领导风格中占有一席之地，但应该谨慎使用。领头型领导听上去很美，但恐怕与我们的期望不一致。领头型领导设定特别高的业绩标准，并且以身作则，亲自示范。这种人一直强迫自己更高质量、更快速地完成工作，而且要求别人跟他一样。表现不佳的员工逃不过他的眼睛，他对他们的要求更加严格。如果员工无法达到他的要求，他就会迅速调换。

也许你以为这种领导风格有助于提高业绩，但实际并非如此。领头型领导实际上对组织气候起到破坏作用，很多员工因为领头型领导的过高要求而承受很大压力，士气变得低落。这种领导者心里也许很清楚工作的规则，但却没有明确地表述出来，他们认为员工知道做什么，甚至想“如果要我告诉你，说明你不适合做这个”。

在这种情况下，员工无法朝着清晰的目标全力以赴，而是不停揣测领导者的意思。同时，员工还常常感到领导者不信任他们可以用自己的方式工作或者主动工作。灵活性和责任感荡然无存，工作以任务为中心，变得例行公事，无聊乏味。在奖赏方面，领头型领导要么对员工的表现不提任何反馈意见，要么在认为员工落后时跳出来接管他们的工作。假如领导者不在，员工就会茫然无措——他们已经适应了“专家”设定的规则。最后，在领头型领导的高压统治之下，员工不清楚个人努力与总体目标之间的关系，因此投入程度也会降低。

在一家大型医药公司研发部门从事生物化学研究的山姆就属于领头型领导。山姆的技术能力非常出色，很早就成为科研明星，所有人有需要时都会找他帮忙。不久他被提拔为一个团队的负责人，研发新产品。团队里的其他科学家和山姆一样有能力，并且冲劲十足。山姆拥有出色的领导才能，在很紧迫的时间内依然完成了质量一流的科研工作，哪里有需要哪里就能见到他，为大家树立了榜样。结果山姆的团队以破纪录的时间完成了任务。

但不久后山姆遇到新任务，负责整个部门的研发。山姆的工作职责范围比以前扩大了，他需要向员工解释愿景目标、协调各个项目、进行授权以及帮助其他人提升能力，但山姆开始犯错，他怀疑员工的能力，像基层经理人那样热衷于细节，员工表现不好就直接插手。山姆不相信员工通过指导和训练，能力会得到提升，而是横插一脚，接管了表现不佳的团队负责人的工作，结果他自己忙得没日没夜。最后山姆的上司建议，为了解放山姆，还是恢复他原来的职务，担任产品研发团队的负责人。

尽管山姆遭遇失败，但并不代表领头型领导一无是处。如果所有员工积极性很高，能力强，几乎不需要指示或协调，实施领头型领导就没有问题。领头型领导适合带领技术能力出色、积极主动的专业人士，比如研发团队和律师团队。假设领头型领导下的团队表现很出

色，他们可以准时甚至提前完成任务。不过和其他领导风格一样，领头型领导不能单独使用。

高压型领导

一家计算机公司遇到危机，销量和利润不断下滑，股票市值大幅下跌，股东们怨声载道。董事会任命了新的首席执行官，他素有扭转乾坤的盛名。他从削减岗位和部门入手，坚定不移地推行本来早几年就该实行的政策。公司至少在短期内得救了。不过从一开始，他推行的是“恐怖统治”，他恃强凌弱，贬低主管，员工哪怕犯了小错误都要不依不饶。公司各级员工人数大幅减少，不仅是因为首席执行官随意辞退员工，还因为众叛亲离。首席执行官的直接下属因为害怕他责怪自己专门报告坏消息，后来居然什么消息都不汇报。员工士气低落至前所未有的程度，结果业绩在经历了短期复苏后又陷入了低谷。最后这位首席执行官被董事会辞退了。

我们不难理解，在所有领导风格当中，高压型领导在大多数情况下效率最低。我们看看高压型领导对组织气候的影响，灵活性首当其冲受到影响，高压型领导自上而下极端的决策方式扼杀了一切可能的创新。员工感到不被尊重，产生这样的想法：“我有想法也不提出来，提也是白提。”员工责任感同样受到损害，他们没法发挥主观能动性，因此失去了主人翁精神，对自己的表现也没有任何责任感。有些人甚至产生了怨恨心理，认为：“我才不会帮这个混蛋。”

高压型领导还破坏了奖励制度。大多数表现优秀的员工的动力不仅来自金钱，还来自圆满完成工作的满足感。高压型领导损害了员工的自豪感，本来把员工的工作与公司宏大的共同使命联系起来，以此激励员工是领导的主要手段之一，但高压型领导却起到了破坏作用。高压做法损害了员工对公司目标认识的清晰程度以及投入程度，员工对工作不再尽心尽力，他们想：“做好做坏又有何干？”

由于高压型领导存在种种负面作用，你也许认为应该放弃这种领导风格。但是我们的研究却发现，如果运用得当，高压型领导在某些情况下也能发挥作用。

某家食品公司陷入亏损，一位部门负责人被委派扭转局面。这位负责人的第一个行动是封闭主管会议室。对他来说，会议室里面长长的大理石桌如星际飞船的甲板，象征着墨守成规，正是因为这样，公司才会日落西山。负责人舍弃大会议室，继而搬到更狭小、更随意的办公环境中，这个行为所释放的信号让大家不得不重视，部门文化得到迅速改观。

高压型领导一般只适用于引发强烈关注以及公司发展的危急关头，比如改组期间或面临恶意收购的时候。在这些情况下，高压手段可以破除导致公司失败的陈规陋习，促使员工改变工作方式。遇到真正危机时，比如地震或火灾之后，适宜采取高压手段。这种手段还适用于对付用其他方法无法奏效的问题员工。

但假如领导者仅仅依赖高压手段，或者在危机过后继续使用，长期忽略下属的士气和感受，就会带来灾难性后果。

多种风格的运用

很多研究表明，管理者的领导风格越多样越好。掌握 4 种以上领导风格的管理者，特别是权威型、民主型、亲和型、教练型领导风格兼备的管理者，所在公司的组织气候以及业绩表现都会很好。最优秀的管理者能够根据需要，灵活转换不同的领导风格。尽管听起来有点可怕，但无论在大公司还是刚刚起步的创业公司，我们在经验丰富的管理行家以及企业家身上发现的这种现象也许多于你们的想象，他们可以准确解释自己的领导方式以及原因，或者宣称依靠直觉进行管理。

这种管理者不会机械地按照情况列表转换领导风格，他们的做法要纯熟自如得多。他们非常留心对他人造成的影响，不断调整领导风格以获得最佳效果。比如这种管理者通过简短交谈就能洞悉某员工有能力但表现却不符合预期，他士气低落的原因是碰到了一位毫不体恤、喜欢发号施令的上司。这时候管理者需要向员工重申工作的重要意义，使他振作起来，或者了解员工的梦想和抱负，并想方设法给他增加工作难度，使其重新恢复活力。也许还会出现这种情况，管理者从寥寥几句谈话中了解到需要对这位员工下达最后通牒：要么改正，要么离开。

琼是一家全球食品和饮料公司主要部门的总经理，她身上体现了灵活转换领导风格的例子。琼是在部门陷入严重危机时走马上任的。她的部门已经有 6 年没有达到预期盈利目标，而且在最近一年还亏损了 5000 万美元。该部门高级经理团队的士气低落，大家互不信任和互相埋怨之风盛行。

上级对琼下达了明确的指令，扭转部门的局面。为了实现这一目标，琼以极其罕见的娴熟手法转换领导风格。一开始，她意识到要在短时间内施展高效的领导能力，建立和谐、信任的关系，她还清楚自己迫切需要了解存在的问题，所以她上任的第一个任务就是了解核心员工的意见。

在上任第一周，她与每个经理一起吃午饭或晚饭，了解他们对当前形势的看法。但她关注的重点不是了解每个人对现存问题的看法，而是熟悉他们的为人。琼深入了解员工的生活、梦想和抱负，这是亲和型领导的体现。

同时她还扮演了教练的角色，想方设法帮助团队成员实现他们的事业目标。比如有位经理被评价为不合群，他向琼吐露自己的担忧，他自认为自己是合格的团队成员，但别人的不断埋怨让他感到很苦

恼。琼认为这位经理有能力，是公司宝贵的人力财富，所以琼同意在他影响团队团结时（私下）提醒他。

琼在为期三天的会议中和每个人进行一对一谈话。她希望搞好团队关系，每个人对部门的问题都会提出自己的解决办法。她的会议的初衷是发扬民主作风，鼓励大家随意表达失望和不满情绪。

第二天，琼要求大家关注解决办法：每人要提出三个具体的行动措施。在收集意见过程中，大家对需要优先解决的问题，比如削减成本，自然而然达成了共识。在提出具体计划时，大家很投入，相互信赖，这正是琼希望看到的。

获得大家信任之后，琼转换到权威型领导，她把每一步后续措施分配到每个经理头上，让他们承担责任。比如他们部门原来的产品价格下降，但销量却没有增加。很明显，他们应该提高价格，但前任销售副总裁对此却犹豫不决，任由情况恶化。新任销售副总裁现在有责任对价格进行调整。

在之后的几个月里，琼主要采用权威型领导。她不断提出团队新目标，提醒每位成员他们的工作对于整体目标的重要意义，尤其在计划实施的最初几周，琼认为假如有人没能完成任务，为了应对紧迫的危机，偶尔采取高压手段也是允许的。她说："对于后续工作我必须毫不留情，确保任务完成。我们需要纪律和专注力。"

结果呢？组织气候的方方面面都得到了改善。员工创造力大大激发，他们一直在谈论部门愿景，并全力投入新目标的完成中。琼灵活的领导风格最后收到了实效，在短短 7 个月之后，部门年度盈利比预期增加了 500 万美元。

扩展多种风格

少数管理者会储备 6 种领导风格，而知道在什么时候、如何使用的管理者更是少之又少。实际上，我们的研究发现，很多组织的管理者最常见的答复是“我只用过两种”或者“我不会全部用上，那样不自然”。

这种想法可以理解，而且在某些情况下，解决办法很简单。管理者可以挑选领导风格与其互补的人作为团队成员。有位制造业公司的副总裁成功地管理了全球众多工厂，她属于亲和型领导。她经常出差，与工厂经理会面，协调处理他们最关心的问题，让他们了解她非常关心他们个人。

她把最要求效率的战略管理交给值得信任且精通技术的助理，同时她还把业绩标准授权给一位属于权威型领导的同事处理。她的团队还有一位管理者属于领头型领导，他一直跟随她视察工厂。

我更加推崇的办法是管理者扩展自身的领导风格。管理者首先要认识到自己缺乏哪种领导风格，这种风格对应的情商竞争力是什么。对此他们可以有的放矢，勤加练习，提高这方面的竞争力。比如，亲和型领导的情商竞争力包括同理心、建立人际关系以及沟通三方面，同理心即觉察到对方当下的感受，亲和型领导可以与员工情绪保持高度一致，做出回应，从而建立和谐关系。亲和型领导还善于建立新的人际关系，了解对方的性格脾气，发展友谊。

最后，优秀的亲和型领导精通人际沟通的艺术，尤其是说话得体、举止有度。假设你属于领头型领导，希望更多地展现亲和领导风格，就需要提高同理心水平，并在建立人际关系和有效沟通方面多加练习。

另外，假设权威型领导希望引进民主作风，他就需要提高协作和沟通能力。

一个小时接一个小时，一天接一天，一周接一周，公司管理者必须像选择高尔夫球杆一样灵活运用领导风格，在适当的时间以适当的方法运用适当的风格，最终获得你所希望的结果。

表 1 领导风格

领导风格	共鸣方式	对组织气候的影响	适用情形
权威型	激励员工朝着共同 目标奋斗	最积极	由于变革需要新的愿景，或需要明确的方向
教练型	把个人需求与团队目标联系起来	非常积极	帮助员工对团队做出更大贡献
亲和型	通过人际联系创造和谐	积极	弥补团队裂痕，顺境时进行动员或加强联系
民主型	重视员工意见，通过参与提高投入程度	积极	建立信任或共识，或从团队成员处获得有价值的意见
领头型	制定有难度和令人振奋的目标	由于运用不当，通常非常消极	促使积极能干的团队提供高质量的成果
高压型	危急时提供明确方向，减少恐慌	由于运用不当，通常非常消极	危机时，或改组之初

第 5 章　群商

20 世纪末，美国职业大军当中的第三大力量是“知识工人”，比如市场分析师、作家或电脑程序员，他们的生产力体现在为信息提供附加值。发明“知识工人”一词的著名管理学大师彼得•德鲁克指出，知识工人的技能高度专业化，其生产力取决于他们作为组织一分子与组织团队的协调能力：作家不是出版商，电脑程序员不是软件发布者。德鲁克说，人们总是要协同工作，而对于知识化的工作，“团队而不是个人成为工作的单元”。这也说明情绪智力（即有助于人们协调一致的技能）在未来的工作环境中将会变得越来越有价值。

组织化团队工作最基本的形式也许是开会，比如董事会会议、电话会议以及其他普通会议，这是执行官难以避免的一部分任务。面对面的会议是最明显但又略显过时的样板，可以据此判断一个团队是如何分工合作的。电子网络、电子邮件、电视电话会议、工作团队、非正式网络等都是组织内新出现的功能实体。从某种程度上说，组织结构图所揭示的明确的等级制度代表了组织的骨骼，而这些人际接触点就代表着组织的神经系统。

人们在进行协作的时候，不管是召开执行计划的会议，还是成立团队共同开发产品，都会体现出所谓的群体智商，即群体成员才能和技能的总和。团队完成任务质量的高低取决于群体智商的高低。据研究，群体智力最重要的一个因素并不是群体成员学业意义上的平均智商，而是群体的情绪智力。高群体智商的关键是社会和谐。在其他要素相同的情况下，团队协调一致的能力是激发团队才能、提高效率和取得成功的保证。在团队成员才能和技能相同的情况下，团队如果无法协调一致就无法出色地完成任务。

提出"群体智力"概念的是耶鲁大学心理学家罗伯特•斯滕伯格，以及从事群体效率研究的研究生温迪•威廉姆斯。人们为了完成一项任务组建团队，团队中的每个人都具备一定的才能，比如语言流利、创造性强、富有同理心或者拥有其他技术专长。

群体智力不一定大于所有群体成员特定才能的总和，如果群体成员无法共享各自的聪明才智，群体智力还有可能小于成员才能的总和。斯滕伯格和威廉姆斯通过研究证实了两者之间的差异。他们召集一群受测者分成小组进行合作，受测者的任务是为一款有望成为糖果替代品的虚拟的甜味剂策划有效的广告宣传活动。

这项研究的一个惊人发现是，过于急切而不愿合作的人拖了整个团队的后腿，影响了团队的整体表现。这些野心勃勃的人过于喜欢控制或命令别人。他们缺乏一种基本的社会智力，无法识别在合作交流过程中什么行为合适、什么行为不合适。成员不愿意参与，是团队表现的一个负面因素。

团队成果最优化的一个重要因素是团队成员保持内部和谐的程度，团队和谐有助于成员充分发挥才能。对于一个和谐团队来说，拥有一位天分极高的成员可以提高团队的整体表现，而摩擦较多的团队则难以充分利用能力出众的成员。在有高度情绪或社交障碍的团队，无论这些障碍是恐惧或愤怒引起的，还是敌对或怨恨引起的，成员的才能都无法得到最好的发挥。和谐可以使团队最大限度地利用成员的创造性和天赋。

该研究对工作团队的启发非常明显，同时对每一个在组织中工作的人都具有普遍的意义。很多工作的完成需要依赖于人们号召合作者组成松散网络的能力，不同的任务需要合作网络中不同的合作者。各种特设的工作团队由此应运而生，并对成员的才能、专长和岗位进行最优化安排。人们对合作网络的组织能力，即建立临时性特设团队的能力，是事业成功的一个关键因素。

贝尔实验室位于普林斯顿附近，是世界知名的科学智囊机构。让我们来看看关于贝尔实验室明星员工的研究。在贝尔实验室工作的都是高智商的工程师和科学家。但在实验室里，有些人表现异常杰出，而有些人仅仅处于平均水平。明星员工与普通员工的差异不在于他们的学业智商，而在于他们的情商。明星员工更善于自我激励，更善于召集自己所在的非正式网络，组建特设工作团队。

研究者选择了贝尔实验室的一个部门对明星员工进行研究，该部门的任务是研发和设计控制电话系统的电子开关。电子开关是电子工程中非常复杂、要求很高的一部分。这项工作单枪匹马无法胜任，必须由诸多团队共同完成，这些团队的规模从 5 名至 150 名工程师不等。没有哪一位工程师具备单独完成任务所需要的全部技能，必须借助其他人的专业技能才能完成任务。为了找到高效率的明星工程师与普通工程师之间差异的决定因素，罗伯特•凯利和珍妮特•卡普兰让经理人和员工提名 10%~15%的工程师作为明星工程师。

研究者在明星工程师与其他工程师之间进行比较，最惊人的发现是两个群体只存在很细微的差别。凯利和卡普兰发表在《哈佛商业评论》上的文章写道：“根据一系列认知和社会方面的测量方法，比如智商的标准测试和性格测试，这些人的能力没有显著的差异。随着个体的发展，根据学业才能无法准确地预测工作成果，智商也是如此。”

研究者通过访谈发现，关键的差异在于明星工程师为了完成任务所运用的内在策略和人际策略。最重要的策略之一是与一群关键人物保持融洽的关系。明星工程师工作顺利的原因在于，他们花时间与关键人物发展良好的人际关系，而关键人物在临时性特设团队中能为解决问题或处理危机提供关键的服务。根据凯利和卡普兰的观察，“贝尔实验室的一个中层员工谈起他被一个技术问题难住了，他不辞劳苦召集了不同的技术高手，可是他的号召没有得到回应，电子邮件没人回复，他白白浪费了宝贵的等待时间。而明星工程师很少遇到这种情

况，他们在需要别人帮忙之前就已经建立了可靠的关系网。一旦他们需要别人的建议，明星工程师总是能够获得较快的回应”。

非正式网络对于处理意想不到的问题尤为关键。一项关于非正式网络的研究显示，“正式组织是为处理可预期的问题而设置的。

假如出现了无法预期的问题，非正式网络就开始发挥作用了。这种复杂的社会关系网在同事之间每一次交流的时候形成，随着时间的流逝逐渐加强，最后发展成为异常稳定的关系网。非正式网络具有高度的适应性，可以随意变化，能够跳过整体，直接完成任务”。

对非正式网络的分析显示，由于人们天天在一起工作，他们不需要向所有人透露敏感的信息（比如想换工作，对某个经理或同事的行为感到不满），遇到困难时也不需要向所有人求助。事实上，更加成熟的观点是非正式网络至少有三种形式：一是沟通网，即互相交谈的圈子；二是专业网，由可以提供建议的人组成；三是信任网。如果在专业网担任骨干，说明此人拥有专业技能杰出的声望，专业技能通常是晋升的决定因素。不过，被视为专家与被视为值得交换秘密、疑问和弱点的人，两者毫无关系。一位狭隘的办公室暴君或者吹毛求疵的领导者也许具有过硬的专业才能，但如果得不到别人的信任，就会削弱他们的管理能力，并被排除在非正式网络之外。组织里的明星通常与所有关系网都有着紧密的联系，无论是沟通网、专业网还是信任网。

除了掌握必不可少的关系网之外，贝尔实验室明星工程师具备的组织智慧还包括：有效地协调团队工作；在达成一致意见时起到领导作用；从他人的角度看待问题，比如顾客或对立面的角度；善于说服他人；促进合作、避免冲突。所有这些技巧都取决于社交技能，除此之外，明星工程师还有其他的本领：一是积极主动，能够自我激励，勇于承担本职工作之外的责任；二是善于自我管理，在时间和工作承诺之间取得平衡。所有这些技能都是情绪智力的组成部分。

我们有充分的证据相信，从贝尔实验室观察到的结果预示了所有企业发展的未来，情绪智力的基本技能在团队合作以及帮助人们共同学习如何有效工作方面会显示出越来越重要的作用。随着以知识为基础的服务和知识资本成为企业的重心，改进员工合作方式将是提升知识资本、发挥关键竞争优势的一个主要途径。企业为了进一步发展壮大，而不是仅仅为了生存，将会努力提升整体的情绪智力。

PART 2

第二部分 大脑与情商

第 6 章　情商为什么如此独特

情商研究面临的第一个重大问题是，情商是否有别于智商？我在大一那年第一次意识到一个人光靠智商不一定能够成功。

和我住同一栋宿舍楼的一个家伙，他的大学入学考试分数很高，而且以优异的成绩通过了五次跳班测验。他是一个学习成绩优异的高才生，但他最大的问题是缺乏动力。他经常逃课，睡懒觉到中午，从不做作业。他花了 8 年时间才拿到学士学位，现在是一位自由职业的咨询师。他并没有成为职业明星，既不是大机构的负责人，也不是杰出的领导者。现在我意识到他身上缺少了某些关键的情商因素，特别是自我控制能力。

霍华德•加德纳（Howard Gardner）是我在研究生时期认识的朋友，他在 20 世纪 80 年代提出多元智力理论，在智商范畴之外开启了不同智力类型之间的对话。加德纳认为，判断某种智力是否属于一种显著能力的标志是，是否存在独特的脑区指挥和调节这种智力。

我的另一位老朋友鲁文•巴昂（他的母亲正巧是我在主日学校的四年级老师）对情绪智力的神经回路进行了研究，这一里程碑式的研究现在已经得到脑神经科学家的验证。巴昂当时的合作伙伴是以安东尼奥•达马西欧（Antonio Damasio）为首的艾奥瓦大学医学院专家团队，这个团队现已成为世界非常优秀的脑神经研究团队之一。他们按照神经心理学的黄金标准方法“损伤研究”，识别了与特定行为和心理功能关联的脑区。具体来说，他们的研究针对大脑确切区域受损的病人，

发现损伤部位与病人表现出来的特定能力的削弱或丧失存在关联。凭借这种有效的神经学方法，巴昂及其研究伙伴成功验证了对情绪与社交智力起着关键作用的几个脑区。

巴昂的研究提供了更有力的证据，证明了与情商对应的脑区有别于与智商对应的脑区。还有一些研究运用不同的方法，也得出了相同的结论。总而言之，这些研究表明大脑有独特的神经中枢支配情绪智力，情绪智力有别于学业（如语言、数学和空间）智力（这些纯粹的认知技能通常被称为“智商”），也有别于人格特征，情绪智力属于人类一种独特的能力体系。

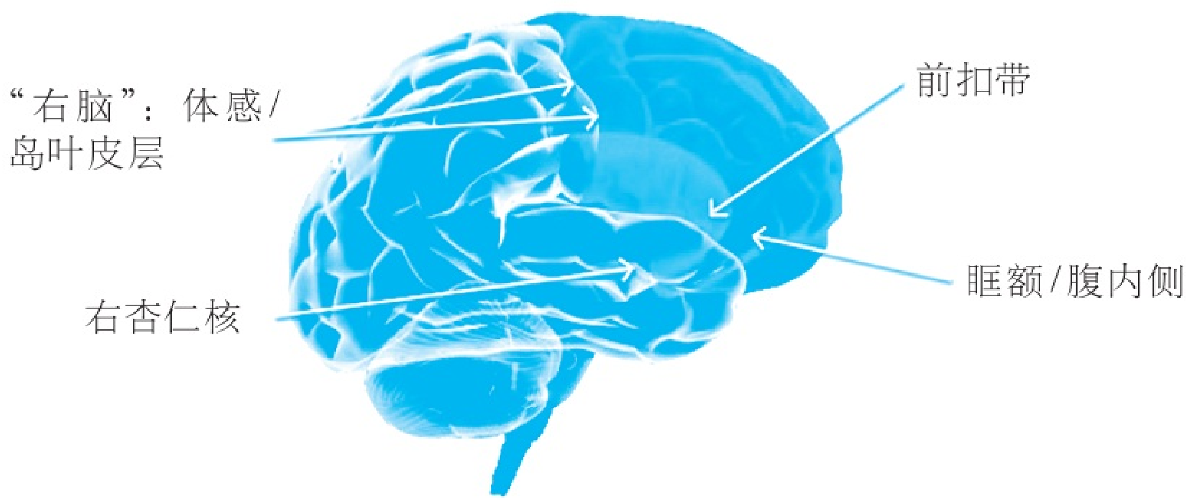


图 3　情绪智力的大脑基础：来自神经成像与损伤研究

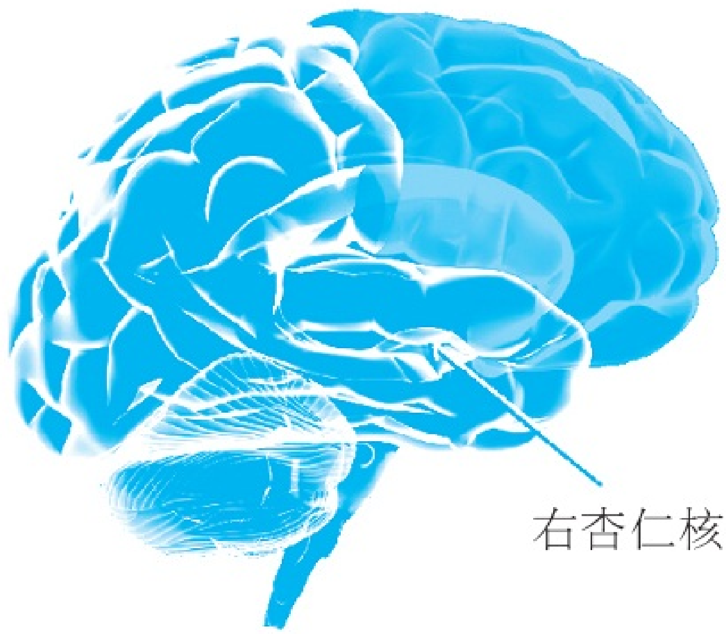


图 4

右杏仁核（人有两个杏仁核，分别位于左右半脑）是位于中脑的情绪神经枢纽。我在《情商》中介绍了约瑟夫•勒杜克斯（Joseph Le Doux）关于杏仁核对情绪反应和记忆的作用的突破性研究。巴昂研究发现，右杏仁核病变或受损的病人缺乏情绪自我意识，即觉知和理解自身感受的能力。

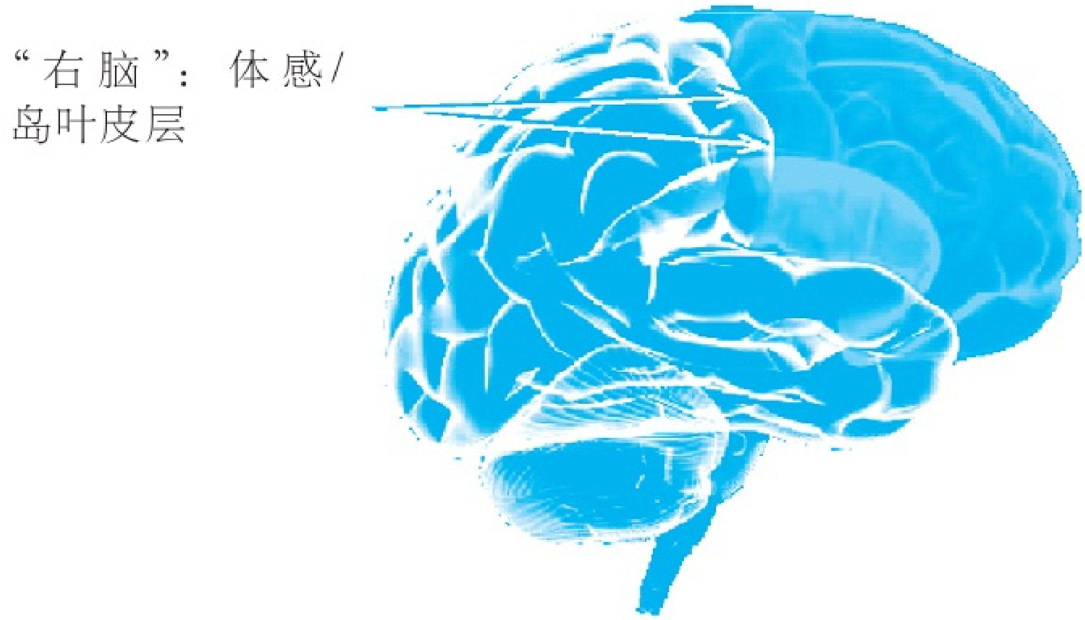


图 5

右体感皮层是另一个对情绪智力起关键作用的区域，同样位于大脑右侧。该区域受到损伤也会导致病人缺乏自我意识及同理心（对他人情绪的觉知）。感知和理解自身情绪的能力对于理解他人的情绪并产生共鸣至关重要。同理心同样依赖于右脑的岛叶，岛叶是感知全身状况并传递感受的神经回路。准确了解自身感受对于感知和理解他人的感受起到重要的作用。

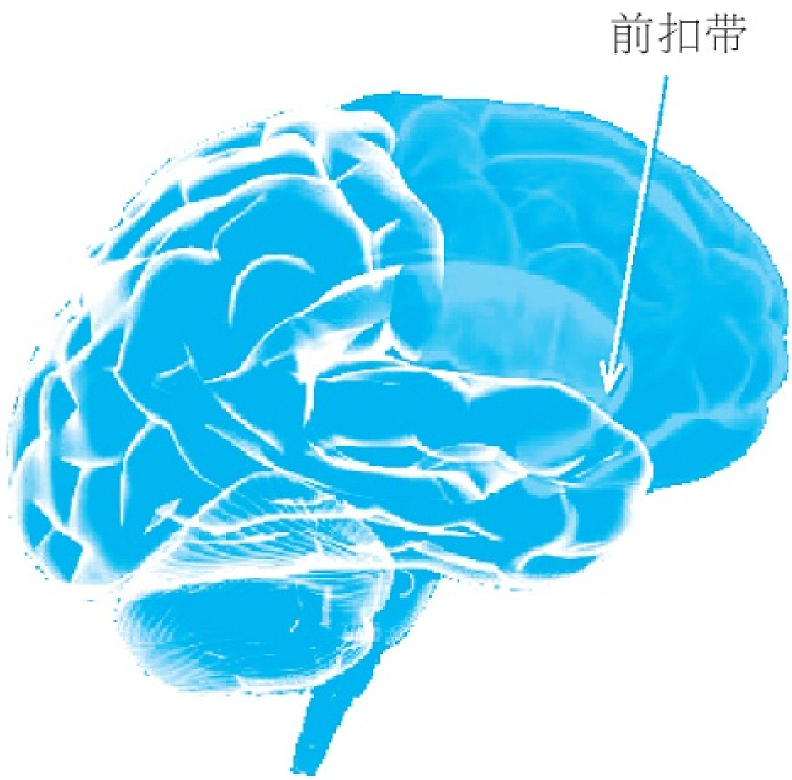


图 6

另一个关键区域是前扣带，位于大脑纤维束前端，包裹着连接大脑左右两个半球的胼胝体。前扣带用于调节冲动控制，即具有处理自身情绪（特别是困扰情绪和强烈感受）的能力。



图 7

最后是腹内侧前额皮层。前额皮层位于前额的正后方，是大脑最后发育的一个部位。前额皮层是大脑的执行中枢，具有解决自身和人际关系问题、管理冲动、有效表达感受以及与他人和睦相处的能力。

第 7 章　自我意识：我们是如何做出决策的

最新研究揭示，与自我意识关联的脑区是如何帮助人们解决伦理问题以及做出日常决策。理解这一神经机制的关键是区分思考脑（新皮层）与皮层下区域。

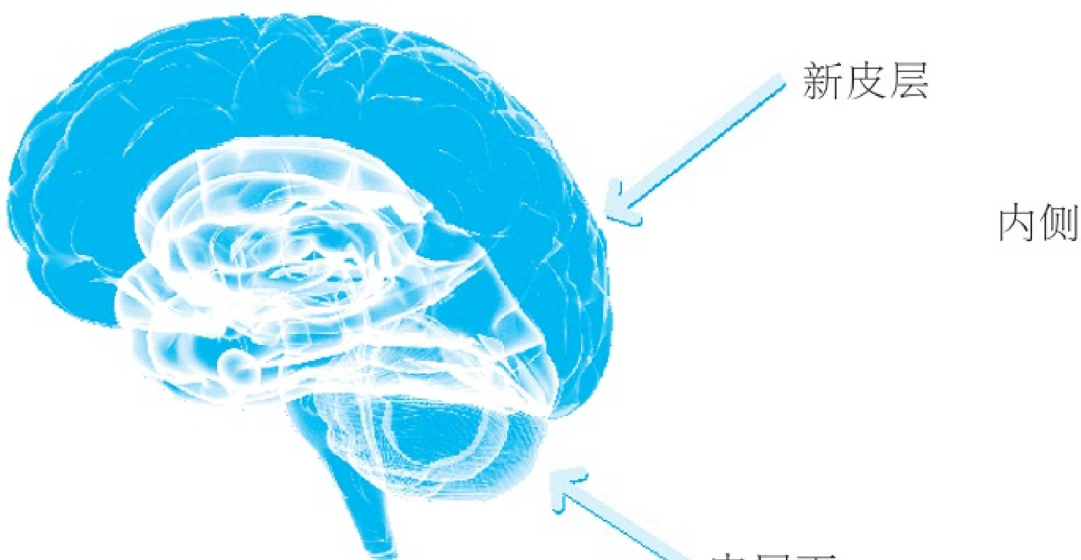


图 8　皮层与皮层下功能

新皮层（即图 8 波浪状的上半部区域）包含了认知及其他复杂心理机能的神经中枢。皮层下区域，即下半部区域，涉及更基础的心理过程。位于思考脑正下方、伸入皮层的边缘中枢，是大脑主要的情绪区域。这些区域还见于其他哺乳动物的大脑。皮层下较为原始的部位延伸至脑干，爬行动物和人类都具有脑干，因此脑干又称为“爬行动物脑”。

安东尼奥•达马西欧（与巴昂合作完成情商的大脑神经基础研究的神经学家）曾经记载过一个很有说服力的神经学案例。有位出色的公司律师长了脑瘤，万幸的是发现及时，手术也很成功。但在手术时，医生切掉了病人用以连接前额皮层关键区域与中脑区掌管情绪的杏仁核之间的神经回路。

手术之后，律师出现了很奇怪的临床反应。他的智商、记忆力和注意力经测试与手术前一样良好，但却无法胜任原来的工作，他失业了，甚至再也找不到任何工作，还离了婚，房子也没了，最后不得不借住在哥哥家里。绝望之下，他向达马西欧求助，希望找到问题的根源。

达马西欧最初对此迷惑不解，因为每次神经病学检查均显示律师没有问题。不过在达马西欧与律师预约复诊时间时，他终于发现了蛛丝马迹。

达马西欧意识到，律师虽然能够很有条理地说明未来两周每个复诊时间的优劣之处，却无法判定哪个时间最合适。达马西欧指出，要进行正确的决策，我们必须对自身想法有所感受，但脑瘤手术损害了律师的感受能力，他再也无法把想法与感情的好恶联系起来。

关于各种想法的好恶感受，是中脑区情绪中枢与前额皮层特定区域交互的结果。我们一出现任何想法，相关的大脑中枢就会立即有所反应，判断为积极或消极。这样，我们就可以对各种想法进行优先排序，比如什么时候复诊最合适。没有这种信息输入，我们不清楚对于各种想法的感受，因此无法做出正确的决策。皮层-皮层下神经回路同样具有好恶是非的导向作用。大脑底部，位于边缘区域下方，有一个名为“基底神经节”的神经网络，它是大脑最原始的部分，但对于掌控现代生活起到异乎寻常的作用。

基底神经节从我们的生活经历提炼决策准则，例如这样做，行得通；这样说，一团糟。我们不断累积的生活智慧储存在这个原始的神经回路，但我们决策时，左右我们想法的却是大脑的言语皮层。不过，如要更彻底地运用以往生活经验解决当前问题，就要从这个皮层下回路获取进一步的信息。基底神经节不仅与言语区域存在某种直接联系，而且还与胃肠消化道有着密切联系。

因此在决策时，胃肠感觉的好坏也是很重要的信息。并不是说你要忽略其他事实，不过如果你感觉不对劲，就应三思而后行。

一个关于加利福尼亚成功企业家的研究验证了直觉的重要性。在研究中，在被问到如何做出重要的商业决定时，企业家的回答大同小异。第一步，他们总是如饥似渴，四处搜罗可能支撑决策的数据或信息。但在第二步，他们全都依照直觉判断理性的决策。如果对一笔买卖感觉不对劲，即使数据资料看起来可行，他们也可能放弃。“我准备做的事情符合我的目标、意义或伦理吗？”尽管我们不会得到现成的答案，但直觉却可以告诉我们，然后我们再用语言将其表达出来。

第 8 章　最佳心理状态

自我控制意味着自我意识以及自我调节，这些是情商的关键要素。自我控制的作用在于保持良好的大脑状态完成任务。

为了发挥个体效能，我们需要以最佳心理状态应对当前任务，但值得注意的是每种心理状态既有正面又有负面效果。比如有研究发现，保持积极心态使我们富有创造性，更容易解决问题，头脑更灵活，而且在很多方面决策更有效。

但积极乐观同时也有不好的一面，比如我们往往容易轻信说服力不足的证据、决策过于仓促，或者没有对任务的细节给予应有的关注。

另外，负面情绪也并非一无是处，至少它让人更加严肃。例如，这时候我们关注细节的能力增强，即便面对乏味的工作也是如此。因此我们在审核合同之前最好保持严肃态度。我们消极时更有质疑精神，比如较少单纯依赖专家意见，而是深入探究，做出自己的判断。一项关于愤怒效用的研究发现，愤怒使人集中精力、排除万难，比如面对刚刚打败自己的竞争者（不管在学校，还是在职场），愤怒能够激发我们的斗志，立志下一次再争高下。

消极情绪的主要负面影响是让我们以及周围的人感到不快，而且在认知层面还存在更微妙的后果，使我们更悲观，因此与乐观时相比，我们更有可能一遇到困难就迅速放弃。负面情绪使我们对任何事情都有一种“消极偏见”，从而影响判断力。而且由于消极时我们不太愿意与人相处，团队融洽的关系就会受到损害——情绪不稳定的成员会降低整个团队的效能。

接下来要介绍的是良好的大脑状态所带来的惊人表现：创造力。

第 9 章　伽马射线洞穿创意之门

“右脑好，左脑差”，这种关于创造力与左右脑关系的看法可追溯到 20 世纪 70 年代，这实际是一种过时的误解。现在我们对左右脑的了解越来越具体细致，左脑到底指左前、左中还是左后呢?

我们现在知道，创造力与大脑的关系，不仅有左右之分，还有上下之分——实际涉及整个大脑，因此理解左右脑的结构差异很重要。

右脑不仅在内部而且与整个大脑存在更多的神经联系。右脑与杏仁核等情绪中枢以及大脑靠近底部的皮层下区域存在显著的联系。

左脑在内部以及与大脑其他区域的联系相比要少得多。左脑由排列整齐的垂直体组成，不同心理机能的区别很明显，而且缺乏融合。与左脑相比，右脑的结构更加复杂。

创造脑涉及非常广泛的神经网络，不仅与右脑有关，而且与整个大脑存在关联。

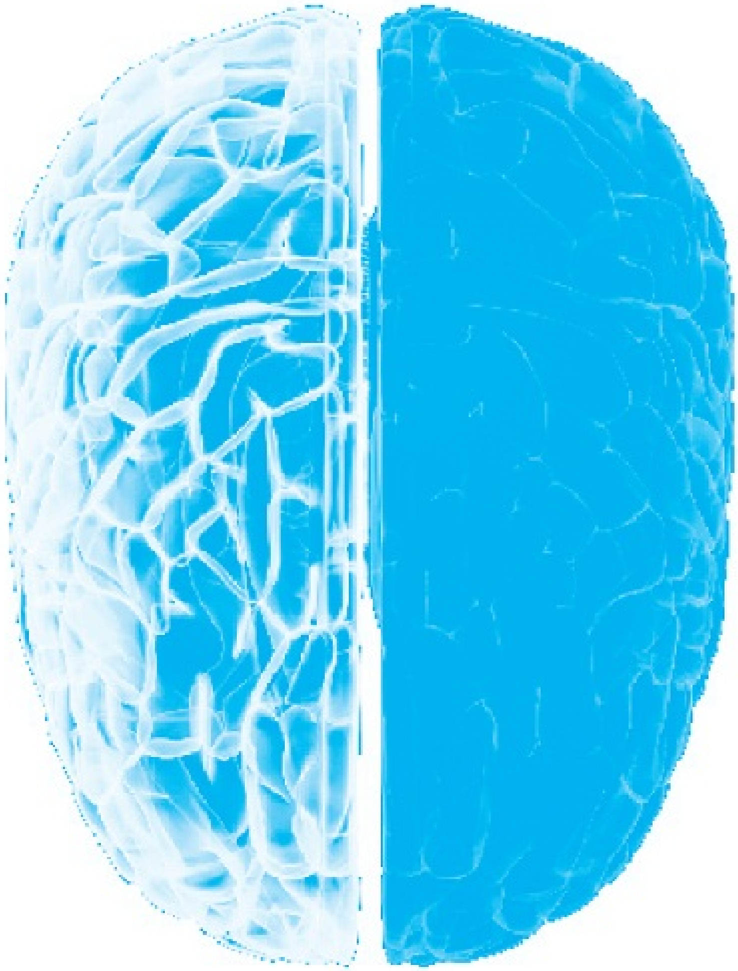


图 9 创造与创新

与左脑相比，右脑的神经分支更长，与大脑其他区域的联系更多；在创意产生的瞬间，新的神经联结产生了。

关于创造力的主流观点，你也许听说过流传了一个多世纪的创造力四阶段经典模型。

第一阶段：辨认和界定问题。很多人认为天才的标志之一是，能够发现问题和疑问并提出别人无法发现和提出的问题。

第二阶段：全神贯注，深入思考。收集各种想法、资料、信息，总之一切有助于创造性突破的东西。

第三阶段：放手不管，保持放松。这有点儿与部分人的直觉认识相违背。其实最有创造性的想法往往在人们舒舒服服享受热水澡、散步或者度假时出现。因此，知道什么时候放手，懂得放手的道理，就需要自我控制的能力。

第四阶段：实施。这一点很重要，由于没能有效执行，很多有创造性的想法止步于这个阶段。

创造力四阶段模型在某种程度是准确的，但生活并非如此简单。我发现创意工作者与创造力之间的复杂关系远远超过四阶段模型的描述。比如乔治•卢卡斯说过，写剧本或审剧本的时候，他走进自己房子后面的小屋，直接动笔。他是否会放松一下等待创意来临呢？他说："不会，我不停地工作。"这是一个创意天才的工作方式（为此我怀疑他拥有非常发达的创造性神经回路）。

我采访的另一个创造天才是世界知名的当代作曲家菲利普•葛拉斯，我问他："你什么时候有灵感？"他的回答让我很惊讶，他说："我很准确知道灵感降临的时间，是上午 11 点到下午 3 点之间，这是我创作新曲子的时间。"

不过更常见的是发生在创意工作者艾德丽安•韦斯身上的例子。她是一位品牌专家，曾接到一个项目，帮助全球冰激凌连锁店 Baskin-Robbins 重塑品牌形象，同时设计全新的品牌标识。她问自己："我们该怎么办？Baskin-Robbins 冰激凌最出名的是有 31 种口味。我们该怎么把它变为新颖独特的创意呢？"艾德丽安冥思苦想但一筹莫展，突然有一天晚上她从梦中醒来。在梦里她看到了 Baskin-Robbins 的名字，"Baskin"首字母 B 右半部变成了数字"3"，而"Robbins"首字母 R 的左半部是"1"，合起来就是"31"，正好和 31 种口味暗合。Baskin-

Robbins 的新标识是首字母缩写“BR”中间的“31”突显出来。艾德丽安在梦中获得了灵感。

关于创造力的大脑研究揭示了灵感迸发、“有了”那一刻的大脑状况。研究者对人们获得灵感时的脑电图进行监测，发现在灵感出现之前，人脑测到了 300 毫秒的高强度伽马射线。这表明神经元正在融合，相隔较远的脑细胞通过新的神经网络发生联结，也就是说，新的神经联系产生了。在伽马射线放射之后，新想法立刻进入了意识。

高强度伽马射线集中于颞叶区，即处于右脑新皮层边缘的神经中枢。这同时也是大脑理解隐喻和笑话的区域。颞叶能够理解无意识的语言，比如诗歌、艺术和神话的语言，弗洛伊德将之称为“初级过程”。这正是梦的逻辑，什么都有可能发生，包括不可能的事情。高强度伽马射线表明大脑获得了新的想法。在这个时刻，右脑细胞经过更长的神经分支，与大脑其他区域发生新的联系。它们收集了更多信息，并在一个奇妙的组织将其组合起来。

发挥大脑创造力的最佳途径是什么？首先有意识地把注意力集中于目标或问题，然后放松，进入第三阶段——放手不管。

与放手不管对立的是绞尽脑汁，这反而会适得其反。假设你一直在冥思苦想，你会越来越紧张，无法发现观察问题的新角度，更别提获得真正有创造性的想法了。

因此，保持放松才能进入下一阶段。与全神贯注于当前问题相反，第三阶段的特征是大脑放射出高强度的α节律，这意味着放松的心理，进入了开放包容、白日做梦和随波逐流的状态，此时我们对新想法的感受能力更强。这为伽马射线放射期间神奇的神经联系奠定了基础。

在灵感迸发的惊人时刻，创造性想法似乎是水到渠成、信手拈来。但我们可以设想，在这个过程中，我们以某种程度参与创造性问题，然后在大脑的“停机时间”，神经回路发生了神奇的关联和联系。尽管创意想法看起来像自发产生，但大脑也许经历了与经典三阶段一样的活动。

另外，我认为创造力的经典三阶段或四阶段可以算作一种有意义的模拟，创意精神实际更加无拘无束。我认为主要的神经活动发生在紧张思索然后放松情绪之间。

创意一旦产生，几乎可以肯定的是，大脑会出现高强度伽马射线，如同在实验室监测到的那样。

我们能否创造条件提高伽马射线发生的可能性？伽马射线通常是随机出现，无法加强。但我们可以预先设定好心理阶段。准备工作包括界定问题，进行思考，然后放手不管——伽马射线最有可能在放手期间发生，就像卡通人物头顶的灯泡亮起那样，“有了”一刻随之到来。在伽马射线放射期间，我们的身体有时会产生愉悦的感觉。“有了”给我们带来了欢乐。

最后是实施阶段，也是好的创意经历生死沉浮的时刻。我访问过一位大型实验室的负责人。他的实验室成员包括大约 4000 名科学家和工程师。他告诉我：“我们对创意有条规矩，假设有人提出新奇的主意，接下来发言的人不能予以否定——这是机构组织的常见现象，而是要担任‘天使’倡导者，他必须说：‘这想法很好，因为……’”创意想法如娇嫩的花蕾，必须小心呵护才能绽放。

第 10 章　对抗“杏仁核劫持”的自我控制与调节

情商模式的左边两个象限一般与自我有关，分别是自我意识和自我管理。

自我管理的基础是：觉察到内心的状态，并对其进行管理。学会了自我管理，无论在哪个领域，我们都会拥有出色的表现。假设在商业组织，要么成为为夜空增添光彩的闪闪群星，要么成为孤独耀眼的太阳。

诸如情绪管理、驱动力、适应性以及主动性等竞争力，其基础是情绪的自我管理。

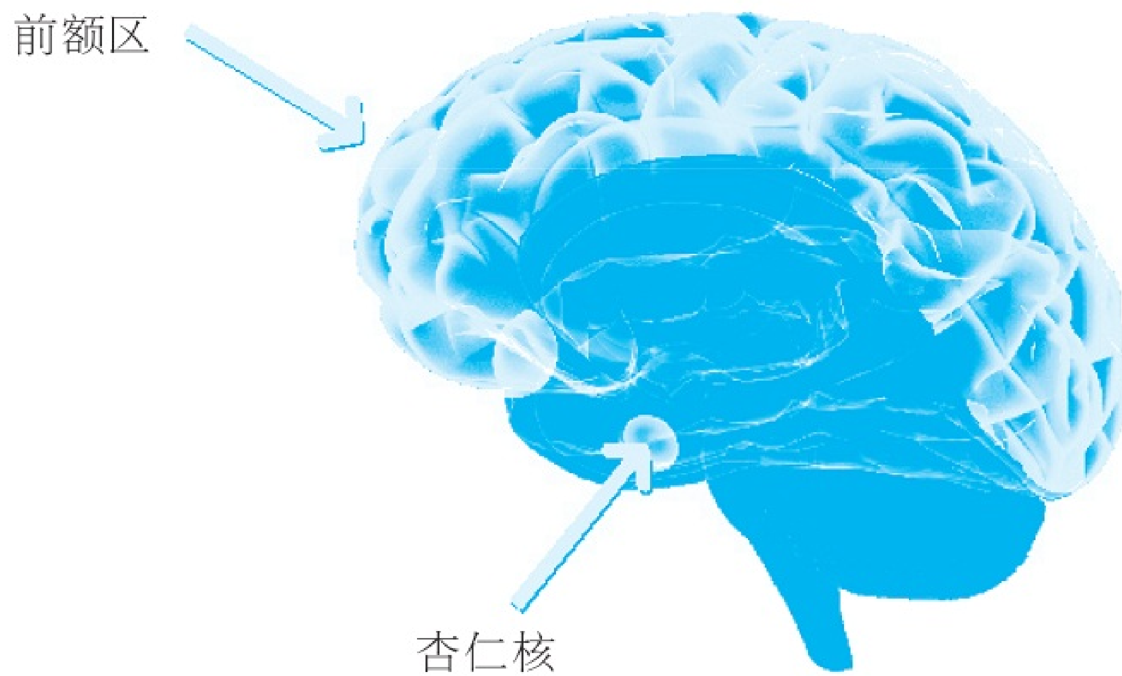


图 10　自我管理

情绪和冲动的自我调节很大程度取决于大脑执行中枢前额皮层与中脑情绪中枢之间的相互作用，尤其依赖汇合于杏仁核的神经回路。

前额皮层是实现自我调节的主要神经区域，也就是所谓的大脑“好领导”，把我们导向最佳状态。前额区的背外侧是认知控制、注意力调节、决策、自主行为、推理以及灵活应变的地方。

杏仁核是苦恼、愤怒、冲动、恐惧等情绪的触发器。一旦杏仁核神经回路接管大脑，它就是“坏领导”，导致我们采取事后感到后悔的行动。

前额皮层与杏仁核进行交互，它们之间的神经回路如处于平衡状态，则成为自我管理的基础。一般来说，我们无法主宰自己感受到什么样的情绪、什么时候感受，也不能决定感受的强烈程度。这是由杏仁核与皮层下区自动决定的。但一旦我们有所感受，就可以选择了。我们接下来该怎么办？我们应该怎么表达出来？假设前额皮层指挥抑制性神经回路开足马力，你就有了选择的余地，可以指挥自己更加巧妙地做出回应，并且在当时情景之下可以选择从好的或者坏的方面反过来触动他人的情绪。这就是“自我调节”在神经层面的表现。

杏仁核是大脑探测威胁的雷达。大脑的功能是保全性命，因此大脑的构造决定了杏仁核享有特权。一旦杏仁核发现威胁，它可以在瞬间控制大脑其他区域，尤其是前额皮层，这种现象被称为“杏仁核劫持”（amygdala hijack）。

杏仁核通过这种方式促使我们留意当前威胁。假设你在工作时出现了杏仁核劫持反应，就无法集中精力完成工作，只会想着困扰自己的事情，记忆也会出现混乱，导致随时想起与威胁有关的东西，无法记起其他事情。出现杏仁核劫持反应时，我们无法学习，只能依赖于过度学习形成的习惯，也就是惯性行为，同时也失去了创新或灵活应变的能力。

神经成像显示，人在情绪低落时，右杏仁核的活动尤其活跃，右前额皮层也是如此。杏仁核控制了前额区，强制其紧急处理当前感知到的危险。神经警报机制一旦启动，我们就会产生“战斗—逃跑—静止”的典型反应，从脑神经角度观察，这表明杏仁核触发了 HPA 轴（下丘脑-垂体-肾上腺轴），身体释放出大量主要为皮质醇和肾上腺素的应激激素。

由于杏仁核经常出错，神经警报存在很大问题。这是因为杏仁核是从眼睛和耳朵的单个神经元那里获得视觉或听觉信息——这个过程用大脑时间衡量的话非常迅速，但杏仁核只能接收到一小部分感官信

号，大部分感官信号将被输送到大脑的其他部位，它们会用更长的时间分析输入信息，理解也就更加准确。杏仁核与此相反，它只能得到粗略画面，就要立刻做出反应。杏仁核经常出错，特别是在现代社会，它所理解的“危险”只是象征性而非实质性的威胁。因此我们经常反应过激，事后又感到后悔。

以下是职场最容易触发杏仁核的五大因素：

- 卑躬屈膝，毫无尊严；
- 受到不公正对待；
- 不被欣赏；
- 意见没人理会；
- 完成任务的时间太苛刻。

经济环境的不确定性导致人人自危，人们担心工作、家庭收支以及经济不景气带来的一切问题。员工不得不以更少的资源产出更多的成果，他们经常焦虑不安。在这种紧张的气氛下，压力日积月累，很多人出现了低强度慢性杏仁核劫持反应。

怎样把杏仁核劫持反应降低到最低程度？首先，提高注意力。如果你没有意识到自己正在受到杏仁核控制，就无法恢复平静、让前额区重新控制大脑，只能等到杏仁核劫持反应结束。最好能意识到情绪波动并保持克制。终止或绕过杏仁核劫持反应的第一步是监测自身心理和大脑状态，意识到“我真是反应过度了”、“我现在真的很难受”或者“我开始不对劲了”。如果你能在杏仁核劫持反应开始时意识到熟悉的感觉，比如忐忑不安或提醒你情绪即将失控的其他信号，这样会更好。在杏仁核劫持反应开始的越早阶段，对其进行控制越容易。最好能在杏仁核劫持反应开始前将其终止。

如果已经处于杏仁核劫持状态该怎么办？首先，你应该意识到自己受到杏仁核控制。杏仁核劫持可以持续几秒、几分钟、几小时、几天甚至几个星期。对某些人来说，这种状态可能是家常便饭，他们已习惯了一直生气或担忧。这种情况会逐渐发展成临床症状，比如焦虑症、抑郁症或创伤后应激障碍。创伤后应激障碍是由于创伤经历引发的杏仁核疾病，病人的杏仁核一直处于随时爆发和极端反应的状态。

假设我们首先能意识到被杏仁核劫持，而且希望恢复平静，我们就有很多方法摆脱控制。一种是认知方法，说服自己脱离控制。跟自己讲道理，质疑自己情绪失控时的想法，比如这家伙不是一直都这么差劲，有时候他也很体贴、很友好，也许这次我该原谅他。

或者运用同理心，想象自己处于对方的位置。我们经常因为别人的言语或行为触发情绪失控，同理心的方法可以有所帮助。你设身处地为对方考虑：也许他压力很大才这样对我。

除了认知干预之外，还可以采用生物疗法，用药物或放松等方法让身体恢复平静。不过，放松或药物疗法最好定期甚至每天进行，这样在出现杏仁核劫持反应时，才能产生最佳效果。除非这些方法已经成为强烈的心理习惯，否则你无法凭空把它们激发出来。通过良好的训练，养成保持身体平静的心理习惯，这样在最需要控制情绪时，它就能发挥巨大的作用。

第 11 章　减压良方——“正念”和　加强“迷走神经张力”

有位朋友告诉我：“我工作最头疼的时候发生在一次兼并之后，大家每天借故不来上班。”她又说：“没人用心工作。”我朋友遭遇的困境目前正在很多公司上演。除经济波动引发的影响，公司内部充满了令人窒息的紧张气氛，比如上级部门下达难以完成的任务、顶头上司不可理喻、周围的同事冷漠粗暴等。那么我们应该如何管理这种经常性压力甚至苦恼呢？大脑的构造决定了我们如何对待困难和困扰，这是通过前额区与杏仁核回路另外一种互动实现的。

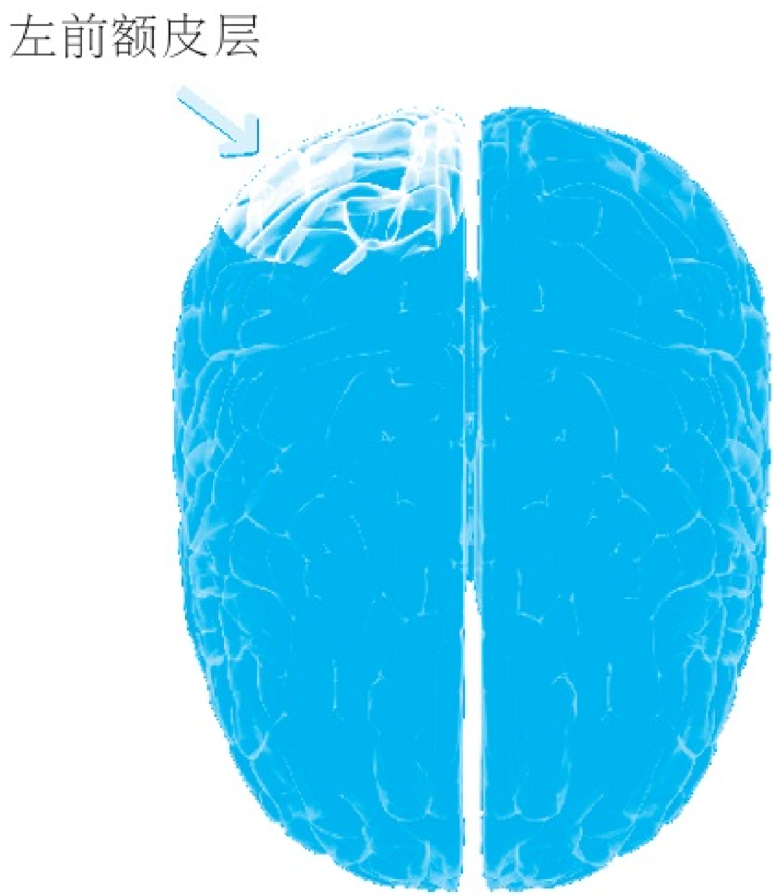


图 11　压力管理者

前额皮层包含的神经回路可抑制杏仁核触发的冲动，从而帮助我们保持情绪稳定。左前额区还包含人在积极状态（比如充满热情和能量，积极投入的状态）分外活跃的神经回路。

理查德•戴维森是威斯康星大学情感神经科学实验室的负责人，他对左右前额区展开了一项影响深远的研究。他的研究团队发现，我们情绪失控或受到困扰时，右前额皮层的活动水平较高；情绪高涨时，比如热情洋溢、活力充沛，仿佛什么都难不倒我们的时候，左前额区就活跃起来。

戴维森团队发现，每个人左前额区与右前额区的活动水平存在一定的比值（人静止不动时测量），这个比值准确地反映了我们日常的情绪波动范围，可以用来判断情绪设定值。左前额区比右前额区活跃的人更有可能产生积极情绪，日常也会更积极，而右前额区较活跃的人容易产生消极情绪。

左右前额区的比值呈现出“钟形曲线”分布，类似著名的倒U形智商曲线。大多数人处于中间，喜忧掺杂。有些人处于最右边，表现出抑郁或慢性焦虑的临床症状。相反，处于钟形曲线最左边的人能够迅速从挫折中复原。

戴维森还提出了“情绪类型”的概念并进行研究，情绪类型实质是大脑类型。第一种大脑类型分析了人们陷入不安情绪的难易程度，即触发杏仁核的难易程度，有些人很容易产生情绪不安、沮丧或愤怒，但有些人即使面对困境也能镇定自若。

第二种大脑类型考察的是我们从困扰情绪中复原的难易程度。有些人心情不好，但很快就能复原，而有些人恢复得很慢。复原很慢发展到极端就变成一直忧心忡忡——这实际是低强度的杏仁核劫持反应。慢性焦虑使杏仁核处于持续激发的状态，如果一直沉浸在担忧中，就会处于困扰状态。

我们要面对很多现实压力，镇定自若和迅速复原这两种大脑类型对于处理现代职场问题最为有效。

第三种大脑类型衡量的是人们感受的深浅程度。有些人能够深刻地体会到自己的感受，有些人则体会不深。有强烈感受的人能更有力、更有效地表达自己，说服别人。关于左右前额区活跃水平的比值，北卡罗来纳大学的芭芭拉•弗雷德里克森发现，生活丰富多彩的人的人脉广、收入高，认为人生充满意义，其积极与消极情绪的出现比

率至少为 3:1。优秀团队也发现了类似的情绪比值，大概是 5:1，积极情绪的比值似乎也适用于集体层面。

不管是高强度还是持续低强度的情绪失控，都意味着人们处于交感神经系统唤起的状态。这种慢性状态并不是好事。情绪失控时，负责警报的神经回路触发“战斗-逃跑-静止”的反应，体内产生应激荷尔蒙，引发一系列消极后果，比如降低身体免疫反应的有效性。与之相反的状态是副交感神经唤起，产生于身心放松的时候。从生物学和神经学角度分析，这属于恢复和复原的状态，与左前额区唤起关联。

左前额区可引发积极情绪，如果要加强左前额区活动水平，可以尝试以下办法。一种办法是脱离忙碌纷乱的常规生活，抽出固定时间用于休息和复原。留出一段“无所事事”的时间，用来遛狗、淋浴等，总之放下一切，停止疲于奔命。

另外一种办法叫作“正念”（mindfulness）。加州大学洛杉矶分校的丹尼尔•西格尔对正念关联的脑区进行过条分缕析的研究。最常见的正念形式是，此时此刻对自身体验保持不偏不倚的态度，即对内心想法或感受不作评判、不作反应的一种意识。正念对舒缓压力、进入放松平和的状态很有效果。

由乔•卡巴–金提出的“正念减压法”因能减缓病人常见的情绪困扰，改善病人的生活质量，被广泛应用于医学治疗，帮助人们调节慢性症状。

理查德•戴维森曾经在马萨诸塞大学医疗中心与卡巴–金合作，帮助工作者通过正念放松情绪。一家新创建的生物技术公司的员工全天候处于高强度工作压力之下，卡巴–金向这些员工传授正念法，课程持续 8 周，员工每天平均用 30 分钟的时间练习正念法。

戴维森对员工在参与课程前后的大脑状况进行了研究。在学习正念法之前，大多数人的情绪设定值偏向右边，表明他们存在情绪问题。在 8 周的正念课程之后，他们的设定值开始向左边倾斜，而且他们自述也很清楚，他们因此变得更积极，开始在工作中感受到热情、活力和快乐。

正念法似乎能有效增强前额皮层关键部位的支配地位。戴维森告诉我：练习初期最能体现正念转换情绪的作用。练习者不需要等待数年才见到成效，但最好天天练习，以保持转换效果。

除了情绪转换之外，迅速复原也是管理压力的一种神经方法。传统上，日常正念课程的最后环节是热爱他人的冥想，也就是爱的练习。这种有意识培养积极情绪的方法加强了“迷走神经张力”，即身体应对挑战并迅速复原的动员能力。迷走神经调节心跳以及其他器官的运行，在我们遇到困扰、需要冷静时起到重要作用。更强健的迷走神经张力能提高我们唤起身体的能力，从而应对挑战，然后恢复平静，而不是一直保持紧张状态。拥有良好的迷走神经张力，不仅能够帮助我们从压力中复原，还有助于睡眠，并防止生活中的慢性压力对健康造成不良影响。培养良好的迷走神经张力的关键是寻找自己喜欢的方法，每天加以练习，相当于使迷走神经进行健身。方法可以非常简单，比如在发火前慢慢从 1 数到 10，另外还可以进行系统的肌肉放松和冥想。

过去几十年，我写过很多关于冥想的内容，有人问我冥想练习能否收到与精神药物一样的效果。我偏好运用意念影响大脑状态，这是调节大脑的自然方法。

冥想的类型很多，运用的心理方法也不同，比如专注、正念法和观想术，每种冥想方法对人的心理状态有特定的效果。比如，观想可以激发大脑空间视觉皮层的神经中枢，专注触发的不是视觉区域，而是前额皮层的注意力神经回路。新兴领域“冥想神经学”（contemplative

neuro science）已开始详细分析不同冥想方法对大脑神经中枢的激发作用及其具体效果。

第 12 章　要想成功，你需要良好的动机

“动机”（motivation）与“情绪”（emotion）词根一致，均源于拉丁文 motere，即行动之意。我们有了动力，就有了目标和实现目标的驱动力。动机让人情绪高涨。按照一位科学家的说法：“自然想让我们做什么，就把什么变成乐趣。”

动机是乐趣所在，但实现目标的过程通常困难重重。在追逐目标过程中如果遇到挫折和障碍，动机驱使我们勇往直前，这时汇合于左前额皮层一个区域的神经回路就被激发，提醒我们目标实现之后的愉悦心情。如果事情不顺利，动机帮助我们度过艰难时期。

情绪设定值偏左的人往往更加乐观。不过戴维森发现，在行动受阻时，这种人也容易生气，然后变得沮丧和愤怒——这并不是坏事，因为这能够激发他们的能量，促使他们全神贯注克服困难，实现目标。

戴维森提出，与此相反的是，右前额区激发后起到“行为抑制器”的作用——在事情不顺利时使人容易放弃。这种人还是风险厌恶者，但他们不会灵活规避风险，而是过度警觉。他们积极性很低，通常更加焦虑和恐惧，并且对威胁异常警惕。

戴维森研究发现，只要一想到要实现有意义的目标，左脑就被激活了。除了单一的目标之外，左前额区的活动水平还与更宏大的东西存在关联，比如生活的目标感，也就是赋予人生意义的宏伟目标。

霍华德•加德纳写过一本叫作《好工作》（Good Work）的书，提到好工作的要素包括“卓越性”，即从事的工作能够发挥自己最出色的才能，还包括“参与度”，即热爱工作，对工作充满热情和活力，以

及“道德感”，即工作与你的目标、价值观和生活的追求相一致。尽管目前还没有人从事相关研究，但我敢肯定，如果对从事“好工作”的人的大脑进行研究，我们会发现他们左前额区的活动水平比较高。

我在哈佛大学念研究生时的导师是心理学家戴维•麦克莱兰，他当时是研究动机的知名理论家。麦克莱兰提出人有三种主要的动机因素（还有其他动机模型列出了十几种动机因素）。我认为每种动机激发左前额皮层的路径是不一样的，而且大脑的奖赏中枢会增强人的驱动力和韧性，并使人感到愉悦。

第一种动机是权力需要，即对他人施加影响的欲望。麦克莱兰对两种权力进行了区分。一种是以自我为中心的自私型权力，不在乎对他人影响的好坏，比如纳粹分子表现出来的权力欲；另一种是社会福利型权力，这种人因为从正面影响他人、增加社会整体福利而感到愉悦。

第二种动机是亲和需要，即与他人相处获得愉悦感的需要。比如，亲和动机很强的人仅仅和自己喜欢的人一起做事，所产生的愉悦就能激励他们。大家一起为共同目标努力，所有成员实现目标时的良好感受能使亲和动机的人获得力量。容易合群的人可能是受到了亲和动机的影响。

第三种动机是成就需要，即实现有意义的目标。成就需要很强的人喜欢记分，喜欢获得别人对自己工作成果的评价，比如冲击季度目标或者在慈善活动中募集几百万美元。成就动机强的人总是精益求精，是永远不会倦怠的学习者。

不管他们现在做得多好，他们永远不会满足现状，总是想做得更好。成就动机的一个负面影响是，有些人因此变成了工作狂，只想着工作目标，生活因此失色不少。这一点在只会死读书的书呆子身上特别明显，他们为了高分牺牲了人生其他乐趣。那些成功的公司高管也

是如此，他们每天工作 18 个小时，每周工作 7 天。总之追求完美主义的人都存在这种问题。健康的成就动机在于，志存高远但不好高骛远。标准定得过高，就不会满意自己的成就，整天因为各种瑕疵闷闷不乐。这说明成就动机超出了应有范围。

完美主义者对于自己的表现，只看到原本可以做得更好的地方，而看不到已经做得很好的地方。与其他人相比，他们的表现已经达到超水准的 110%了，但他们还想达到 112%或者 115%。这种过分追求完美的风气往往受到当今学校和公司的极大鼓励，但对于学生和工作者来说，生活质量必然因此下降。比如，人际关系很糟糕，从来不会放下工作享受喜欢的东西，或者付出健康代价，染上慢性应激性疾病。

如何帮助陷入这种困境的人？我认为首先要让他们明白过分追求成功的负面影响，其次指出他们无须总是做到 110%，有时候做到 80%或 90%已经算不错了，他们还需要享受生活。

麦克莱兰发现，可以用一个简单的投环游戏测试人们的成就动机水平。游戏首先要选定投掷的距离，即人与桩子的距离，有 3 英尺[注]、6 英尺、9 英尺或 12 英尺，然后游戏者把塑料圈抛向并套住桩子，距离越远，分数越高。成就动机很强的人善于估算自己能够投掷并命中的最远距离，他们并非盲目冒险。在别人看来，他们也许正在冒险，但由于研究充分，掌握了数据或者已掌握相关知识，这些都能帮助他们实现目标。

麦克莱兰发现，这种特质在极其成功的企业家身上表现得非常明显。

几年前，我参加过一个商业论坛，与年轻的技术人员进行研讨，他们每个人都领导着一家刚起步的创业型公司。其中有家公司叫作“离鳍鱼”，专门购买当时刚刚兴起的互联网的互动广告空间。当时大家都

因“离鳍鱼”的发展感到鼓舞——那时正是互联网泡沫刚刚开始的 20 世纪 90 年代，这家新兴公司的市值增长非常迅速。尽管“离鳍鱼”的市值很大，但互联网泡沫破灭后也随之消失殆尽了。从那以后，这家公司被转卖了好几次。

不过我对商业论坛上另外一位年轻的科技创业者更感兴趣，当时他的新公司发展势头没有“离鳍鱼”那么强劲。我和他交谈发现，他属于麦克莱兰所描述的高成就动机企业家的典型：他似乎很喜欢持续学习、不断改进，而且读大学时已经掌握了很深奥的超高阶算法数学，极少人能明白这门课程，但它在互联网发展中具有强大的应用前景。他公司的核心技术是一种应用软件，当时还未通过测试，而且搭建方法几乎不为人知。别人都认为风险很大，但他对成功很有信心，事前准备得很充分。尽管当时他公司的名气很小，而我正好记住是因为公司的名字很好玩。这家公司叫作“Google”，那位年轻人叫作“谢尔盖•布林”。

---

1. 1 英尺=0.3048 米。——编者注

第 13 章　调整到最佳工作状态

关于压力与能力表现关联性的心理学研究，即耶克斯-多得森定律（Yerkes-Dodson Law），已经有上百年的历史。然而心理学家耶克斯和多得森在 100 年前所不知道的是，他们实际研究的是大脑 HPA 轴的影响，HPA 轴是杏仁核被激发后释放应激荷尔蒙的神经回路。

耶克斯-多得森定律是研究大脑运行状态提升或降低能力表现的一种新方法，能力表现是包括工作、学习和运动竞技等在内的任何领域的技能水平。耶克斯-多得森定律描述了三种主要的心理状态：空闲、涌流和疲惫。每种状态对个体能力表现起到重要作用。空闲和疲惫降低表现水平，涌流可提升表现水平。

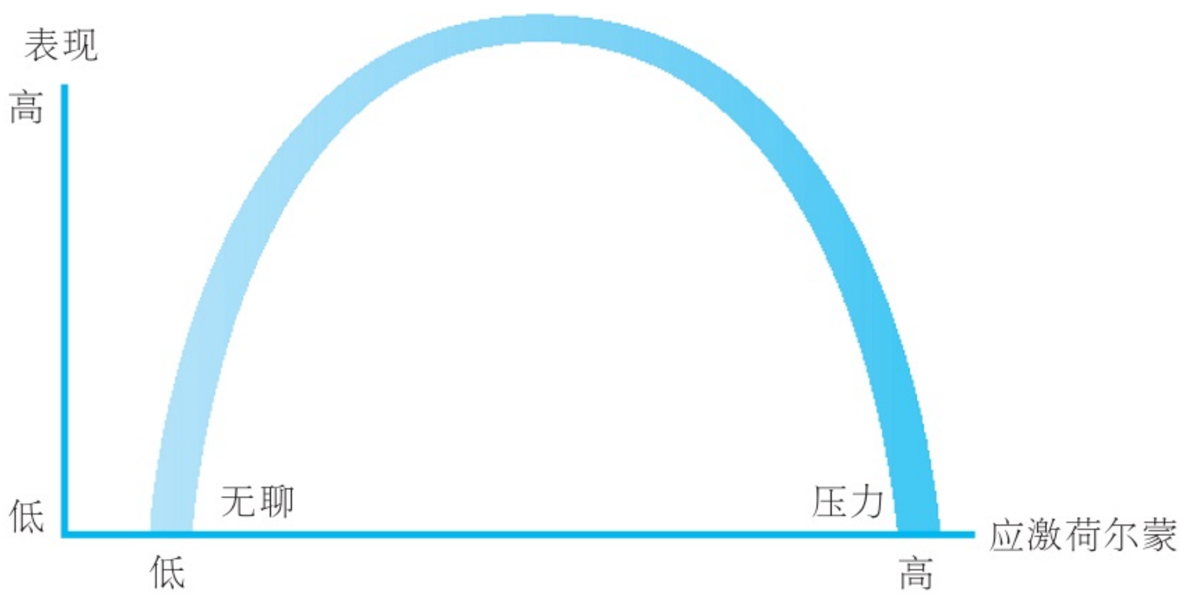


图 12　应激荷尔蒙对表现的影响

耶克斯-多得森定律反映了压力与表现之间的关系，无聊与空闲的状态几乎不能激发 HPA 轴分泌出应激荷尔蒙，表现由此受到

影响。如果我们获得更多激励和投入感，“良性压力”促使我们进入最佳表现的状态。如果任务难度过大，我们承受的压力太大，就会筋疲力尽，此时应激荷尔蒙水平升高，最终影响能力表现。

空闲

工作中人浮于事的情况随处可见：人们对工作感到厌倦，缺乏激情和兴趣，基本上没有动力发挥最佳水平，而是敷衍了事，只求保住工作。针对员工参与感的研究发现，在表现最佳的组织，对工作完全投入的人是不投入的人的 10 多倍，而在表现一般的组织，投入工作的人仅是不投入工作的人的 2 倍。积极投入的员工工作效率更高，更关注顾客需求，而且对组织更忠诚。

能力表现曲线从无聊状态移到最优状态的过程中，大脑激发的应激荷尔蒙逐渐增加，人进入“良性压力”的范围，能力表现得到提升。受到激励实现目标、决心发挥最强实力或者团队全力以赴冲击目标等种种挑战和任务促使我们集中精力，发挥最佳状态完成当前任务。良性压力使人全情投入，热情洋溢、备受鼓舞，促进皮质醇和肾上腺素等应激荷尔蒙以及有益的大脑化学物质多巴胺分泌，从而有效完成工作。皮质醇和肾上腺素既有保护也有破坏作用，良性压力激发它们的正面作用。

疲惫

如果任务过于棘手，难以完成，或者压力过大，比如任务多、时间紧且支持不足，就会使人进入恶性压力的状态。能力表现曲线过了最佳表现的顶点之后，就会到达一个临界点，大脑释放出过量的应激荷尔蒙，开始干扰我们有效工作、学习、创造、聆听以及计划的能力。

持续性压力的破坏作用妨碍了能力表现。在这种状态下，就会出现所谓的“稳态应变负荷”，即应激荷尔蒙以破坏作用为主。应激荷尔蒙水平过高，而且持续时间过长，将会导致神经内分泌功能不正常，免疫系统和神经系统失衡。这时，人更容易生病，思维能力也会下降，同时生物钟紊乱，睡眠质量变差。

很久以前在我读研究生期间，尽管还没有接触过 HPA 轴的概念，但我在博士论文中已经记录了有关现象。我让实验对象看一部目的在于鼓励伐木工人使用防护设备的短片，并对观看者的生理状态，比如心率、出汗反应进行同步监测。短片刻画了三起事故，事故原因均是伐木工人没有使用防护设备。第一起事故是，迈克没戴安全手套，正在把一块大木板推向巨大而尖利的圆锯。只见他的大拇指径直伸向圆锯，当时他还在跟工友乔治聊天，一点儿也不在意。迈克的手指越来越靠近圆锯，从观看者心率和出汗反应判断，观看者产生了焦虑。当迈克的手指碰到圆锯时，可确切观察到观看者的生理反应越来越强烈，杏仁核进入了过激状态。

事故结束之后，观看者开始复原，心率和出汗反应有所减弱。但第二起事故开始出现，而且由于他们还没有完全复原，他们的反应水平在观看第二起事故期间更加强烈。当时我们用的测量仪器有点儿类似测谎仪。到第三起事故发生时，观看者的指标在数值上已经偏离了量表，指针飞出了纸面刻度。假设有一天非常糟糕，因为闹钟没响，你睡过了，眼看就要迟到，错过重要约会，你体内应激反应就会越来越强烈。接着，小孩不听话或和爱人闹别扭，你离家时心烦意乱、脾气暴躁。这时又碰到汽车无法启动，令人不快的事情接踵而来，而且这一切还都发生在上班之前。这时，你的应激荷尔蒙在不断飙升。

类似上述例子，人碰到持续不断的烦恼是导致稳态应变负荷的常见原因之一。假如经常出现这种情况，就会使人更易生病。科学家发现，接连遭遇一系列不同的压力事件就会导致这种现象。比如同事态

度强硬，我们难以适应，出现慢性压力，也会如此。另一个诱因是我们一直沉湎于不愉快的事情，比如半夜醒来，对梦境念念不忘，这样无法降低应激荷尔蒙的水平。

研究 HPA 唤起的科学家发现，真实的工作面试是最容易刺激皮质醇和肾上腺素的一种方法。研究人员告诉失业者，他们可以在申请工作方面获得辅导。蒙在鼓里的失业者来到心理实验室，以为自己在这里可以练习面试技巧，在此过程中科学家同步监测他们的生理状态。和失业者交谈的人实际是科学家的实验助手，他在一开始就向失业者传递消极的非言语反应，比如厌恶的表情，失业者开始讲话时，实验助手对其直接提出批评。不难预料，这种做法激发了 HPA 轴。管理者和监督者应当意识到，如果他们只关注员工的错误，对员工能够改进和做对的地方却毫无反应，那么员工就会产生和实验对象相同的情况。

应激荷尔蒙释放达到最高水平，人就会进入失控状态，认知能力受到极大影响，比如数学和语言方面的表现会降低 50%。人在疲惫时，还会反应僵硬和迟钝，无法适应新的情况和集中精力，容易走神。

慢性失控会损害大脑的海马体。海马体对学习非常关键，是短期记忆转化为长期记忆的地方，比如我们刚刚听到或读到的东西，通过海马体能够在日后回想起来。海马体是富含皮质醇的感受器，因此我们的学习能力很容易受到压力的影响。如果生活中经常承受压力，高涨的皮质醇会阻碍现存神经网络的联结，造成失忆现象。这种极端的失忆可见于临床症状，比如创伤后应激障碍和重度抑郁。

最近有越来越多的研究表明，慢性压力引起的生理紊乱在很多方面危害我们的健康，比如腹部脂肪增多和抗胰岛素性增强，人容易患糖尿病、心脏病以及动脉阻断，身体免疫系统的有效性大为降低。髓鞘是覆盖神经通道的一层物质，皮质醇使髓鞘退化，从而损害大脑各

个区域之间的信号传输。简而言之，高度压力引发的神经、认知和生理层面的影响比我们以前想象的更加严重。

涌流

耶克斯-多得森曲线最理想的位置叫作“最佳表现区”，芝加哥大学心理学家米哈里•契克森米哈赖把这种理想状态称为“涌流”。涌流意味着为了工作或学习最大限度地控制情绪，是自我调节的巅峰状态，此时，我们可以导入积极情绪，精力充沛地完成当前任务。我们全神贯注，自然而然地感到喜悦，乃至幸福。

涌流的概念源自一项研究，研究者要求人们描述战胜自我、发挥个人最佳表现的时刻。他们的描述涉及很广泛的技能领域，比如打篮球、跳芭蕾、下棋、做脑外科手术。无论具体哪个领域，人们所描述的基本状态是一致的。

涌流的主要特点包括全神贯注，不受影响，灵活敏捷地面对不断变化的挑战，发挥最高技能水平，并且对从事的工作感到快乐——不折不扣的愉悦。最后一个特点有力说明了，如果对处于涌流的人进行大脑扫描，我们会发现左前额区活动非常显著；如果对大脑化学反应进行分析，我们会发现高涨的情绪和表现水平增强了多巴胺等化合物。

最佳表现区代表了神经和谐的状态，即大脑各独立区域协调一致、同步运行，这又是认知最有效的状态。进入涌流的人能够达到巅峰水平。

要成为精通某项专业技能的佼佼者，通常练习时间至少需要一万个小时，然后才能达到世界级水平。令人信服的是，这些专家在运用专业技能时，大脑唤起的总体水平往往比较低，这说明他们尽管发挥了最高水平，但相对而言毫不费力。

一项早期研究显示，人们进入涌流，只有与当前活动有关的脑区才会被激活，我们可以观察到任务有关区域活动的明显轮廓。而人在无聊时大脑状态正好与此相反，此时大脑的神经活动是随机分散的。人处于压力之下，与当前任务无关的情绪回路表现活跃，说明人感到焦虑，无法集中注意力。

商业组织所能达到的卓越水平取决于员工能否全力以赴，发挥最佳技能水平。员工处于涌流的时间越长，或满怀激情、投入参与的劲头越足，效果越好。进入涌流有如下几种途径：

•根据员工技能调整任务要求。如果你是管理者，就要努力保持员工完成任务的最佳状态。如果他们参与度不够，就要增加工作乐趣，提高挑战性，比如增加任务。如果员工压力过大，就要降低要求并提供更多的支持（情感或后勤保障均可）。

•练习和提升有关技能，以适应更高水平的要求。

•提高专注的能力，集中注意力，注意力本身是进入涌流的途径。

最后，我们需要意识到自己或他人什么时候会脱离良性压力状态，能力表现从高峰滑落，以便采取适当的补救措施。我们需要注意如下几个标志：一个最明显的标志是能力表现下滑，不管从数量还是质量来看，工作表现不如之前；另一个标志是注意力分散，不够专注或感到无聊。表现明显滑落之前还会出现一些微妙的线索，比如有人与平时工作相比魂不守舍，或者反应迟钝、缺少灵活性，或者喜欢抱怨、容易生气，以上种种迹象表明焦虑正在损害人们认知的有效性。

诱发涌流的途径包括在任务要求与技能水平之间取得平衡——涌流通常出现在任务激发我们发挥能力极致的时候。不过最优表现点因人而异。我与一位军队飞行员谈论过涌流和表现曲线，他告诉我大多

数人感到极端疲惫之时正好是飞行员进入涌流之时。这是因为要成为合格的飞行员，反应时间在千钧一发之间，敏捷程度必须异于常人。他说“我们靠的是肾上腺素”，这也是他们的乐趣所在。

一般来说，增强涌流可能性的办法是通过日常练习、提高注意力并保持生理放松。就像日常健身一样进行重复练习，持续天数越多越好。比如我喜欢在每天清晨冥想，我认为冥想可以帮助我一整天保持积极、平静和更加专注的心理状态。如果你从事的工作压力很大，定期放松情绪、复原身体会大有益处。冥想只是放松的诸多方法之一，关键在于寻找你喜欢并能定期坚持练习的方法。

任何使你真正放松的方法都能起作用。请注意，假设你在慢跑，心里却总想着这也不对劲、那也不对劲——这不是真正的放松。你可以和孩子们一起玩耍、遛狗或者打高尔夫，总之是使你放松的事情。脱离杏仁核控制、打破右前额循环的次数越多，激活良性的左前额皮层神经回路就越自如。

假设你经常练习正念法，随着时间的推移，就能使左脑唤起活动性更强，而且最显著的变化往往发生在练习的第一个月。目前为止，从右前额转换到左前额的最确凿证据来自戴维森与卡巴–金的研究，他们让身处高压环境的员工练习正念法。研究者在近期重复了这个研究，以验证研究结果，同时更好地理解促使正念练习发挥作用的条件。例如，实现神经或物理性的转换，所需要的练习频率和时间是多少？有些人的得益是否超过其他人？这些是我们需要进一步研究才能回答的问题。

除了缓解压力的作用之外，另外一个问题是，如何加强专注力？专注是一种心理技能，而每一种技能都可以通过练习得到提升。但在分散注意力的事物越来越多的今天，集中精力对于工作是一个至关重要的问题。我们越是分心，工作效率越低。

戴维森等认知神经科学家现正把研究重点转向冥想的经典方法，即从认知角度训练专注力。在欧洲和亚洲的精神传统中，有为数众多的冥想方法，其中很多本质上是集中注意力的方法（精神功能除外）。所有提高注意力方法的基本原则是，把注意力集中于一件事情，一旦注意力游离到其他事情上，你意识到注意力分散，并把注意力重新集中于原来的事情。每次你重新集中分散的注意力，注意力的“肌肉”就得到了锻炼。这就好比用健身器械反复锻炼一块肌肉，只不过你锻炼的是意识的肌肉——注意力。

第 14 章　建立良好的社交关系

“自察力”是加州大学洛杉矶分校自察力心理研究所负责人丹尼尔•西格尔博士提出的概念，用于描述“意识”自我洞察的一种能力。西格尔博士的卓越研究有力证实了，我们用于自我管理和理解自身的大脑神经回路与理解他人的神经回路大致相同。也就是说，我们对自身与他人内心世界的觉知其实都是同理心的一种体现。西格尔博士既是我的挚友又是一位科学先驱，在神经科学证实社交脑之后，他在近年开创了“人际神经生物学”的新领域。

社交脑包含众多神经回路，其作用是与他人的大脑协调一致，进行互动。大脑科学的研究对象起初是单一个体的单一大脑，因此社交脑是神经科学的一个新近发现。直到最近 5~10 年，科学家才开始研究两个个体互动时两个大脑的状态，结果获得了大量发现。

其中一个重要发现是“镜神经团”（mirror neuron），其功能类似于联结对方大脑的神经 Wifi。镜神经团的发现故事有好几个版本，我最喜欢的说法是发生在意大利的实验室，科学家正在研究猴子的运动皮层，运动皮层是指挥身体运动的脑区。研究者对独立的神经元逐个进行检测，发现神经元只负责一件事情，如果猴子在做别的事情，那么神经元就不会被激活。有一天，研究者正在观测负责猴子举手动作的神经元，发现这个神经元被激活了，但当时猴子并没有做任何动作。

接着科学家了解到事情的原委：那天天气很热，一个实验助理到外面买了冰激凌回来吃。他站在猴子的笼子前面，每次他举手舔冰激凌，猴子大脑里负责举手动作的神经元就会被激活。现在我们知道人脑也充满了镜神经团，我们观察到别人的情绪、动作甚至意图，大脑内相对应的神经元就会被激活。

这一发现可以用来解释情绪的感染性。早在几十年前，我们就通过实验发现了心理学情绪感染现象。在实验中，研究者让两位陌生人走进实验室，并且填写情绪状况表。然后他们坐着不说话，对视两分钟。在这之后，他们再次填写同样的情绪状况表。在沉默的两分钟内，两人当中情绪表达力较强的那个人会把自己的情绪传递给对方。

以前，这种情绪的传递过程是一个谜，心理学家一直试图弄清楚情绪感染的机制。现在我们知道了答案：情绪感染与镜神经团以及岛叶等区域有关（岛叶的作用是探测全身的感觉），通过脑对脑的联结发生。大脑之间的隐秘通道表明，每一次人际互动都包含情绪的弦外之音，这对我们理解事情的本质有着极其重要的作用。

举例来说，在一个研究中，研究者对实验对象的表现进行评价，有的是正面，有的是负面。假设研究者的评价内容为负面，但说话的语气和蔼可亲、积极乐观，那么实验对象离开时对互动就会感到愉快。假设研究者提出正面的评价，但语气冷酷挑剔，实验对象即使得到正面评价也会感到消极。由此可见，情绪的弦外之音在很多方面比公开、表面的互动更有作用。

这说明我们实际上经常影响他人的大脑状态。我提出的情商模型包含了“管理人际关系”的内容，从这个层面看，管理人际关系意味着人际互动时我们参与塑造了对方的感受，当然效果有正负之分。从这个意义上说，人际交往的技巧包含了管理他人的大脑状态。这就引发一个问题。谁是情绪传递者，谁是接收者？对于团队来说，情绪传递者往往是团队中情绪表达能力最强的人。不过在存在权力差异的团体，比如学校、公司或者一般性组织，最有权势的人就是情绪传递者，设定了团队其他成员的情绪状态。

在任何人类团队，最有权势者的语言和行为最受大家关注和重视。比如很多研究显示，如果团队领袖情绪高涨，就会在团队成员当中传递乐观情绪，集体的积极情绪可以优化团队表现；如果团队领导

传递的是消极情绪，就会对团队成员产生相同作用，从而影响团队的表现。这种现象大则影响团队的商业决策、寻找创造性方案，小则影响到搭建帐篷。

情绪感染发生在人际交互的时候，不管是一对一、一个团队还是一个组织。在运动赛事或剧场表演时表现得最为明显，整个群体同时经历相同的情绪体验。情绪感染发生的机制是，我们的社交脑通过镜像神经系统回路产生作用。人际情绪感染的发生是自动、经常性的，而且是无意识的，不受我们意图的控制。

哈佛医学院马萨诸塞总医院曾经对参与心理治疗的医生和病人进行过一项研究。研究者对医生和病人的互动过程进行录像，同时监测他们的生理状态。然后，病人观看录像，辨别他们在何时感受到医生的同理心，即他们得到医生的倾听和理解，双方融洽沟通，以及他们在何时感到医生不在意自己，“我的医生不理解我，不关心我”。在病人感到与医生疏离的时候，医生和病人的生理状况同样没有相关性。但如果病人表示“没错，我与医生紧密相联”，他们的生理状态出现了联系和互动，就像舞蹈一样。研究者还观察到生理裹挟的现象，医生和病人的心跳频率也达到一致。这项研究揭示了和谐的生理现象。和谐包含三个要素。第一个要素是全神贯注。双方必须完全协调一致，隐蔽分心的东西。第二个要素是在非言语方面保持同步。假设两个人沟通顺畅无阻，你听不到他们在说什么，但能看到他们的互动（如同看一部默片），你会发现他们的动作就像跳舞一样。这种同步现象的指挥者是另外一团叫作“振荡器”的神经元，它们的功能是根据我们与他人（或任何物体）的关系调节身体动作。

和谐的第三个要素是积极情绪。这相当于微型的涌流，人际互动的高潮——如果在此时对大脑进行监测，我们会发现双方大脑左前额皮层处于唤起状态。无论从事什么活动，在人际交往产生火花或共鸣的时刻，所有事情都达到完美状态。

《哈佛商业评论》有篇文章把这种良好的人际互动称为“人性时刻”。工作中如何创造良性互动？你必须把其他事情放在一边，集中精力关注与你在一起的人，为情绪的互动与和谐进行铺垫。假如你的生理状态与其他人同步一致，你就会感到与对方息息相关，感到亲密和温馨。这种人性时刻可以通过监测生理指标发现，也可以凭经验获知。在双方擦出火花时，我们感到很舒服自在，而且对方也有同样的感觉。

第 15 章　网络时代的社交商

大自然为人类设计的社交脑仅适用于面对面交往，不适合网络世界。假设我们面对的是电脑，不与他人直接面对面，社交脑如何实现互动呢？早在互联网诞生之初，也就是科学家们用阿帕网发电子邮件的年代，我们对沟通的界面问题已经有迹可循，比如“网骂”现象。网民心情不好或情绪低落，在杏仁核牢牢控制之下，气急败坏地敲一条信息，不假思索就点了“发送”键，“网骂”就诞生了——失控的情绪被推送到对方收件箱。后来我们意识到，电脑阻隔了社交脑的互动，触发了杏仁核，大脑原本由更理智的前额区管理的日常状态被打破了，所以现在我们把“网骂”现象叫作“网络去抑”。

“网骂”背后的神经机制是，社交脑在网络世界无法形成反馈回路。也就是说，除了可以现场面对面的电视电话会议，社交神经回路无法获得输入信息。由于不知道对方反应，神经回路无法指引我们进行回应，无法像面对面沟通那样自动、经常地做出指示，告诉我们“要这样”、“不要那样”。社交脑无法发挥社交雷达的功能，缺乏指示，因此任由杏仁核爆发，情绪失控。

即使是打电话，神经回路也能从语调获得丰富的情绪线索，理解对方话语的微妙之处。但是电子邮件无法提供这些信息。

我最近访问过一位欧洲咨询师，他曾经受雇于两家科技公司，这两家公司在当时组成作业同盟，共同开发一个新产品线。两家公司有两个工程师团队，在城市的不同地方有独立的办公楼。他们不在一起工作，只通过电子邮件互通信息，双方最后爆发了网络口水战，导致项目停滞不前。咨询师该怎么解决这个问题？他让两家公司的工程师离开办公室，在一起待了两天，面对面地认识对方。

人际联系对网络沟通产生重要影响的原因在于，社交脑和电脑分属不同的沟通界面。

我们对着电脑，以为敲下的信息是正面的，然后点击“发送”，但在神经层面，我们没有意识到所有非言语线索，比如面部表情、语调和姿势，无法与信息内容同时发出。电子邮件容易产生“消极偏见”：发送者以为邮件是正面的，但接收者往往认为是中性的；假设发送者以为内容是中性的，接收者却会产生负面理解。除非你很熟悉对方才不会造成误解，你们之间的联系超越了消极偏见。

纽约大学研究社交网络和互联网的克莱•舍基告诉我一个事例，一家全球性银行的安保队伍每天 24 小时执勤，他说，为使队伍运作顺畅，他们采取的关键措施是执行咨询师所称的“榕树模式”，即每个小组的主要成员聚集起来，与其他小组的主要成员见面。一旦出现紧急情况，他们可以联络彼此，并准确地判断每个小组发送的信息。假设接收组的某个成员很熟悉消息发送者，或者可以联络认识此人的其他成员进行了解，就可以更好地评估信息的可靠性。

互联网的一个巨大优势是所谓的“大脑 2.0”。按照舍基的说法，社交网络扩充智力资本的潜力异常巨大。社交网络就是超级大脑，是大脑在网络世界的延伸。

“群商”指的是团队或群体每个成员最大程度发挥最佳才能的总和。研究发现，导致群商不能充分发挥的一个因素是群体内人际关系不和谐。新罕布什尔大学的凡妮沙•杜鲁斯凯特提出“群商”的概念，群商是指团体内部平息和解决冲突的能力，以及信任和相互理解的水平。她的研究显示，群商最高的团体表现最好。因此，对于通过网络进行合作的团体，核心的操作原则是，社交脑的接收渠道越多，人们相互协调的能力就越强。召开视频会议可以获得视觉、身体和声音的信息，即便是电话会议，声音也包含了极其丰富的情绪信息。所以无论如何，如果只能通过文本信息进行合作，最好非常了解对方，或者

至少有所了解，起码可以了解言外之意，克服消极偏见的影响。但是最好的办法还是走出办公室，与对方面对面沟通。

第 16 章　同理心：有效地理解他人

社会意识的核心技能是同理心：不用别人诉说，我们就能体会到对方的想法和感受。我们通过语调、面部表情、姿势和其他大量非言语渠道，持续向他人发送感受信号，但人们理解这些信号的能力往往大相径庭。

同理心有三种类型。第一种是认知同理心：我了解你看待事物的态度，我可以站在你的立场。认知同理心强的管理者，其员工的表现会好于预期，因为管理者可以用员工能理解的方式来表达，这使员工感到鼓舞。认知同理心较强的高管担任国外职位时表现更好，因为他们能够更快地掌握不同地域的风俗习惯。

第二种是情绪同理心：我与你感同身受。这是人际关系和谐与擦出火花的基础。情绪同理心强的人由于能够体会到他人的反应，将会成为出色的顾问、老师、客户经理以及团队领袖。

第三种是同理心关怀：我如果感觉到你需要帮助，自然就会提供帮助。有同理心关怀的人会成为团队、组织或社区的良好公民，自愿帮助有需要的人。

同理心是建立同情心必不可少的基石。我们必须感觉到他人的状况和情绪，才会激发内在的同情心。从完全的自我沉醉（无视他人）到有所关注、开始理解，再到同理心，理解他人的需要和产生同理心关怀，然后到同情，采取行动，帮助解决问题，这是一个渐进过程。

不同类型的同理心似乎依赖于不同的大脑回路。德国马克思•普朗克研究所的神经科学家塔尼亚•辛格对情绪同理心进行了研究。辛格认为岛叶对同理心起着关键的作用（请记住，岛叶曾被认为是对情商起

着关键作用的神经区域之一）。岛叶能够感受全身的信号。我们对某人产生同理心，体内的镜神经团就会模拟此人的状态。前岛叶区读取这种模式之后就会告诉我们是何种状态。

辛格发现在大脑层面，理解他人的情绪意味着首先理解自身的情绪；我们“收听”自身感觉时，岛叶在活动。她对情侣进行功能磁共振成像研究（FMRI），比如让一方在看到另一方遭受电击时接受大脑扫描，此时观看一方不单纯是观看，其大脑激活的区域与真正受到电击时大脑激活的区域是一致的。

保罗•艾克曼是世界研究面部表情的专家，也是美剧《别对我说谎》里面的科学家原型。非言语线索往往会泄露人们的真实情感，剧中主角就是通过这种线索识破谎言，从而破案。艾克曼开发了一个培训课程（训练对象似乎是镜神经团-岛叶回路），教人捕捉以 1/5 秒速度一闪而过的面部表情，这种速度快得无法用意识识别。借助培训课程，人们可以更好地觉察他人面部情绪，而且可以在一小时内掌握要领：尽管情绪一闪而过，但还是泄露了内心的想法。

参加艾克曼的课程可以提高同理心能力。不过如果要发展认知同理心，最好能够了解他人的真实想法，以此验证或纠正你的直觉。另一个方法是让人们观看没有声音的录像或者影片，猜测演员表达的情绪并进行验证。换句话说，了解他人真实的感受和想法，获得同理心的反馈，有助于神经回路的练习。

第 17 章　情商男女有别

关于情商性别差异的研究很多，一般而言，女性的平均情商分数往往高于男性——不过这里说的只是平均水平，而且关于这一点还存在相互矛盾的研究数据。

值得注意的是，谈到行为学领域的性别差异，就会涉及能力曲线。比如女性一直占优的能力是情绪同理心，但这并不意味着某个特定男性的情绪同理心不如大多数具有同理心的女性。男性往往更擅长的能力是情绪的自我控制，不过如前所述，这并不意味着某位女性的情绪控制力不如大多数情绪稳定的男性。只是在统计学意义上，性别的差异才会显现。

神经科学家塔尼亚•辛格用新的大脑研究数据验证了性别的趋势。她研究了两种情绪系统，一种属于认知同理心，另一种属于情绪同理心。辛格提出，女性的镜神经团系统往往更发达，因此依赖镜神经团获得同理心信号的程度比男性更高。男性刚好相反，往往在激发镜神经团系统之后，进入解决问题的模式。

剑桥大学的西蒙•拜伦–科恩还提出了情商的另一种性别差异，他提出存在一种极端的“女性脑”：镜神经团活动异常频繁，怀有强烈的情绪同理心，但系统分析能力一般。与此相反，极端的“男性脑”则表现为系统思维很出色，但缺乏情绪同理心。这两种极端的大脑类型处于钟形曲线的两端，大多数人的大脑处于中间位置。不过，拜伦–科恩的意思显然不是所有男性都有“男性脑”、所有女性都有“女性脑”。很多女性善于系统性思维，而且很多男性怀有很强的情绪同理心。

我在波士顿合益集团的同事鲁思•马洛伊以“情绪与社交竞争力要素表”（由我们共同设计）为基础观察性别差异。根据她的分析，一般而言，虽然不同的社交竞争力存在性别差异，但如果只研究表现最优秀的人（如工作表现最优秀的前 10%的人），就不存在性别差异。所有男性和所有女性都一样出色。

这一点让我想起了弗朗斯•德•瓦尔的研究，他是位于美国亚特兰大的耶克斯国家灵长类动物研究中心的科学家。他发现如果黑猩猩看到其他黑猩猩因为受伤或者因为丧失首领地位而陷入困扰，前者就会模仿后者的行为，这是同理心的初级形式。然后，很多黑猩猩围过去安慰难过的黑猩猩，比如轻轻抚摸它，使它平静下来。雌性黑猩猩的安慰举动总体多于雄性黑猩猩，但有意思的是，黑猩猩首领比雌性黑猩猩还要频繁地安慰难过的黑猩猩。由此看来，提供恰当的情绪支持是领导者的基本功能之一。

第 18 章　阴暗情绪：他们缺少情绪同理心

心理学家用“黑三角”这个术语描述纳粹分子、阴谋家以及反社会分子。这几种类型反映了情商的阴暗面：这些人认知同理心很强，但缺少情绪同理心，更没有同理心关怀。比如，反社会分子的定义是完全不顾自己的谎言或操纵给社会带来的后果，对于残暴行径没有丝毫悔意。他们的所有感受都很肤浅，大脑成像显示他们的情绪中枢与前额皮层之间只有一层薄薄的区域相连。他们的情商在很多方面都存在问题。



图 13　反社会分子情商回路的缺失

反社会分子的大脑

反社会分子在前扣带、眶额皮层、杏仁核和岛叶等对情商起关键作用的区域存在缺失，而且在上述区域与大脑其他部位的联系方面也存在问题。

极端的反社会分子一般会犯下冷血罪行，而轻度的反社会人格常见于组织机构，比如仗势欺人、媚上欺下的领导者，对上级和蔼可亲，对直接下属恶言相向，总之算是一个准暴君。另一种是贪污犯，不折不扣的骗子（比如诈骗大王伯尼•麦道夫）。还有一种是情节没有那么恶劣的寄生虫，《呆伯特》漫画就刻画了这种人：整天捧着咖啡，游手好闲，从来不干活。

第 19 章　训练情商：你希望大脑默认什么选项

在此，我想谈谈训练和提高情商方面的内容。有一种说法，人在出生时大脑包含了大量的脑细胞，人走向死亡的过程就是大脑细胞逐步消亡的过程。但是根据最新的科学发现，这完全是误解。

最新研究发现，大脑实际存在“神经元再生”现象：大脑每天有一万个干细胞由一个分裂成两个，其中一个成为子代细胞继续制造干细胞，另一个移动到大脑需要的区域变成该区域的脑细胞。新细胞通常到达的是需要学习新东西的大脑区域。四个月之后，新细胞与其他细胞产生一万个联结，从而形成了新的神经回路。

关于神经细胞形成和联结的最尖端研究很可能出自理查德•戴维森等科学家的实验室，他们拥有强大的计算能力，凭借最先进的大脑成像软件，科学家对新形成的神经联结的捕捉和展现可以精确到单个细胞的层面。

神经元再生现象使我们更加深刻地认识到神经的可塑性，即大脑可以根据我们已有的经验不断地重塑自身。比如我们学习高尔夫挥杆新方法，对应的神经回路会吸引新的神经联结和神经元。假设我们要改变习惯，比如变得更善于聆听，神经回路就会得到相应开发。

另外，如果我们试图克服不良习惯，就要摆脱原有神经回路的惯性影响，神经惯性是在我们练习和重复了成千上万次之后形成的。我们应该如何运用这个神经原理训练或提高情商技巧呢？

首先要投入，激发大脑左前额区的积极力量。如果你是教练，就要提高受训者的投入程度，使他们对追求变革目标充满热情。

还要激发他们的梦想以及在未来对自己的期望。然后从他们当前需要完善的地方入手，帮助他们实现人生目标。

如果有条件，接下来还可以进行情绪竞争力360度反馈。最好选择匹配的工具测试情商，你可以据此邀请信服的人，匿名评估你有哪些具体行为反映了杰出人士和领导者的竞争力。专业的咨询师可以根据反馈意见告诉你最需要提高哪方面的竞争力。其次是讲求可行性。不要一次学习太多东西，而要从实操层面制定切实可行的目标。目标有可行性，你才会真正知道该做什么、什么时候做。比如有人染上“黑莓综合征”的不良习惯，喜欢同时处理多重任务，无视他人的存在，所以无法全心全意建立良好的人际关系。你可以有意识地制订学习计划，改变多重任务的习惯。比如，一有机会——但不必刻意制造机会，如有人走进你的办公室或你去找别人，就要关掉手机，远离电脑，集中注意力，不要做白日梦或想着其他事情，这样你就能通过具体的行为改变原来的不良习惯。

具体应该怎么办？你可以留心适当的机会，然后采取正确做法。不过习惯之所以成为习惯，是因为人们做起来总是非常熟练，神经网络把习惯当作默认选项，变成你的自动行为，因此坏习惯对应的神经联结非常强大。培养新习惯的过程实际是形成新神经回路的过程，而且还是与旧习惯对应的神经回路进行“优胜劣汰”竞争的过程。为了巩固新习惯，就要利用神经可塑性的力量，不断重复新的好习惯。

如果一直坚持，新习惯就会对应形成新的神经联结，而且越来越强大。直到有一天，你不假思索就按照正确的方式做出了正确的行为。这表明新习惯的神经回路联结紧密且复杂，已经变成大脑新的默认选项。神经层面发生变化之后，好习惯变成了自动行为。

养成习惯性行为需要多长时间和多少次重复呢？第一次练习时，行为习惯就开始形成了。练习越多，神经联结越强。新行为需要重复多少次才能变成大脑新的默认选项，部分取决于被取代的旧习惯的顽

固程度。假设抓住一切自然发生的机会持续练习新行为，一般需要3~6个月的时间，新习惯才能取代旧习惯。

还有一种锻炼神经的方法叫作“内心演练”，稍有空闲就可以加以练习。内心演练所激活的神经回路和真正从事该项活动时激活的神经回路是一样的。正因为如此，体育运动员利用赛季结束之后的时间，在大脑里进行想象训练，内心演练的时间可计入训练的时间。这种方法有助于运动员在真正训练或比赛时提高成绩。在凯斯西储大学魏德海管理学院，理查德•博亚齐斯多年来在MBA学生身上应用内心演练的方法，并且跟踪他们工作之后的表现，最长的观察期为7年。他发现，学生在课堂练习提升的竞争力在其工作之后依然得到同事的高度评价。

第 20 章　社交与情感学习

一家全球公司对内部杰出管理者进行研究，发现优秀主管所表现出来的高情商在他们人生很早阶段就开始萌芽了。比如，有位出色的团队领袖早在中学时期情商技巧就开始得到锻炼了，当时她家移居到一座新城市，她认为加入某个组织可以结识新朋友，于是加入了曲棍球队。

尽管她曲棍球打得不是太好，但她很擅长向刚刚接触这项运动的孩子示范动作，于是她当上了助理教练。大学毕业之后她做了医药代表，一开始没有人告诉她应该怎么打电话向外科医生推销药品，但她逐渐摸索到门路之后，就开始指导新来的医药代表怎么打电话推销。她教得很出色，于是公司把她的示范拍成录像带，用于培训所有的新代表。由此可见，情商萌芽于人生早期，而且与人的成长同步发展。如果要提高某方面的情商能力，任何时候都可以。但我希望让每个孩子都能接受情商启蒙，所以发起了社交和情感学习项目（SEL），在学校开设全面的情商课程。最理想的课程设置是从幼儿园一直持续到中学，用循序渐进的方式向每个年级的学生传授各种情商技能。

情商从童年时期开始孕育并不断发展，贯穿人的一生。SEL 旨在为每个孩子提供平等的学习机会。所以当年在写作《情商》之余，我在耶鲁大学和别人共同创办了学术、社交和情感学习联合会（CASEL，现位于伊利诺伊大学芝加哥分校）。

大脑是最后一个发育成熟的身体器官。假设你观察儿童成长的各个阶段，也就是他们思考、行动和反应方面的逐年变化，实际上你见证的是儿童大脑发育的过程。比如创造力，儿童（特别是年幼的儿童）思维开阔，想象力惊人，但大脑发育进入两个阶段之后这种现象

就被改变了。第一阶段叫作“5~7岁转型期”，儿童的情绪回路受到前额区更强控制，因此他们从这个阶段开始更善于控制冲动情绪，协调自己的想象力，行为举止由此更加得体。

第二阶段是青春期，儿童大脑被大幅“修剪”，不常用的神经元被抛弃了，从而进一步削弱了他们天马行空的想象力。人出生时拥有的神经元远远多于后来所用到的神经元，神经元遵循“用进废退”的原则。（不过我在前面也提到，神经元的消减与生命逐渐衰退的过程不一样，大脑的神经元再生机制每天依然能够制造新的神经元，而且贯穿生命整个过程。）

SEL面向大脑正在发育的儿童，传授大脑神经与情感方面的知识和技能——这就是“与发展相适应”的含义。

我访问过美国内陆城市的一所中学，学生在校内外惹是生非，甚至违法犯罪的现象很普遍。

后来这所学校开设了SEL，每间教室墙上挂着一幅红绿黄交通指示灯的宣传画，上面还写着：“情绪不稳定，牢记交通灯。红灯停！保持平静，三思后行。”

这其中包含什么道理呢？“停”表明行为的抑制，即左前额神经回路激活，进而控制杏仁核冲动。“保持平静”说明你能够改变消极状态，“三思后行”的道理很重要：尽管你不能控制自己的感受，但可以决定下一步的行动。“黄灯”的意思是，分析可以采取的一系列行动及其后果，从中选择最佳方案。“绿灯”的意思是，可以做，然后观察后果。这些道理对学生有着潜移默化的影响。

这种知识和SEL其他课程一样，在实践中发挥了重要作用。这所学校的副校长告诉我，学校开设情商课程之后，因打架被送到他办公室的学生大幅减少了。

伊利诺伊大学芝加哥分校 CASEL 的负责人、心理学家罗杰•魏斯伯格曾经对 200 多个 SEL 课程进行分析，并比较没有开设该课程的学校，研究涉及的学生超过 27 万名。他发现，由于开设了 SEL 课程，学生的反社会行为（如课堂滋事，斗殴或滥用药物）平均减少了 10%左右。与此同时，学生的正面行为（如喜欢上学、出勤率高以及集中精力听课）平均提高了约 10%。越是迫切需要情商课程的学校，取得的进步越大。

但最令人意外的发现是，社交和情感学习使学生成绩提高了 11%。为什么？我认为这与大脑 HPA 轴唤起方式影响认知和学习效率有很大关系。假设一个孩子总是被担忧、愤怒、压迫或焦虑等情绪控制，专心听课的能力就会受到影响。但如果能有效控制情绪波动，大脑的工作记忆（也就是接收信息的注意力）就会提高。SEL 所传授的道理不仅体现于交通灯宣传画，而且还包含了如何与其他孩子和睦相处等知识（相处问题是造成情绪波动的主要根源），总之 SEL 让学生学会了如何处理负面情绪。更进一步来说，SEL 还提高了学生的学习能力。

如果你已成年并参加工作，相同的情商技巧会让你表现更出色。在任何时候都可以进一步提高情商水平。